



Édition 2014

## **ÉTUDE BDO DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

Structure et rémunération des conseils  
d'administration des entreprises  
de taille moyenne en Suisse

---

## Impressum

### Auteur

Dr. Heiko Bergmann  
Prof. Dr. Urs Fueglistaller

### Editeur

BDO SA  
Direction Suisse  
Biberiststrasse 16  
4501 Soleure  
téléphone 032 624 62 05  
fax 032 624 62 08  
www.bdo.ch

### KMU-HSG

Institut suisse pour les petites et  
moyennes entreprises  
de l'Université de Saint-Gall  
Dufourstrasse 40a  
9000 Saint-Gall  
téléphone 071 224 71 00  
fax 071 224 71 01  
www.kmu.unisg.ch

### Mise en page

by the way communications AG, Berne

### Impression

Cavelti AG, Gossau

### Photos

Shutterstock: Titre, page 4, page 22  
Thinkstock: page 12, page 26, page 34

---

## Table des matières

1	Editorial	5
2	L'essentiel en bref	6
3	Rémunération des conseils d'administration des entreprises de taille moyenne en Suisse	7
3.1	Rémunération des conseils d'administration – appréciation globale	7
3.2	Rémunération des présidents de conseil d'administration	8
3.3	Rémunération des conseils d'administration par secteurs	10
3.4	Rémunération des conseils d'administration par effectifs	11
3.5	Rémunération des conseils d'administration par chiffre d'affaires	13
3.6	Honoraires de succès	14
3.7	Adéquation des rémunérations	14
4	Taille et structure des conseils d'administration	15
4.1	Taille des conseils d'administration	15
4.2	Structure d'âge et limite d'âge	16
4.3	Proportion de femmes dans les conseils d'administration	17
4.4	Responsabilité civile des mandataires sociaux	18
4.5	Regroupement sous l'égide d'une seule personne de la conduite du conseil d'administration et de la direction	19
4.6	Nombre de mandats de membre de conseil d'administration	20
4.7	Changements parmi les membres du conseil d'administration	23
5	Fonction de contrôle et de suivi du conseil d'administration	24
6	Annexe: méthodologie	27
7	Annexe: tableaux des données	28
8	Annexe: liste des participants	35

### Liste des illustrations

Illustration 1:	Honoraires annuels bruts 2014 selon la fonction	7
Illustration 2:	Evolution des honoraires annuels bruts selon la fonction	8
Illustration 3:	Rémunération brute 2014 du président du conseil d'administration	9
Illustration 4:	Honoraires annuels bruts 2014 du président du CA par effectifs	9
Illustration 5:	Honoraires annuels bruts par secteur	10
Illustration 6:	Honoraires annuels bruts par effectifs	11
Illustration 7:	Honoraires annuels bruts par chiffre d'affaires	13
Illustration 8:	Evaluation de l'adéquation de la rémunération annuelle par le président du CA 2014	14
Illustration 9:	Evolution de la taille du CA par secteurs	15
Illustration 10:	Evolution de la taille du CA par effectifs	15
Illustration 11:	Structure d'âge des membres de conseils d'administration	16
Illustration 12:	Evolution de la proportion de femmes dans les conseils d'administration selon les effectifs	17
Illustration 13:	Souscription d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux	18
Illustration 14:	Regroupement sous l'égide d'une seule personne de la conduite du conseil d'administration et de la direction	19
Illustration 15:	Nombre de mandats de membre de CA	21
Illustration 16:	Fréquence des raisons des changements au sein du conseil d'administration selon les effectifs 2014	23
Illustration 17:	Exercice d'influence et capacité de gestion des conflits du conseil d'administration	24
Illustration 18:	Fonction de contrôle et de suivi du conseil d'administration	25

### Liste des tableaux

Tableau 1:	Part des honoraires de succès	14
Tableau 2:	Taille des conseils d'administration par secteurs en 2014	15
Tableau 3:	Taille des conseils d'administration par effectifs en 2014	15
Tableau 4:	Limite d'âge imposée aux membres de CA selon les effectifs 2014	16
Tableau 5:	Limite d'âge imposée aux membres de CA selon les secteurs 2014	16
Tableau 6:	Proportion de femmes selon les effectifs 2014	17
Tableau 7:	Fréquence des raisons des changements au sein du conseil d'administration 2014	23
Tableau 8:	Rémunération selon les fonctions (en CHF)	28
Tableau 9:	Médiane et quartile des rémunérations selon les fonctions (en CHF)	30
Tableau 10:	Structure d'âge et organisation du conseil d'administration	32



## 1 Editorial



Chers lecteurs,

Pour cette huitième édition de son étude des conseils d'administration, très diffusée et souvent utilisée comme valeur de référence, BDO analyse à nouveau la composition et la rémunération des membres du conseil d'administration (ci-après CA) d'entreprises de 1 000 collaborateurs ou moins. Pour la première fois, nous avons posé des questions sur les motifs des changements affectant la composition des conseils d'administration ainsi que sur les modalités de leur fonction de contrôle et de suivi.

Cette enquête a été réalisée en collaboration avec l'Institut suisse de recherche pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall pour la deuxième fois consécutive. Ce partenariat garantit la pertinence de l'étude ainsi que la cohérence de la méthode utilisée depuis le début de la série en 1995 et l'exactitude historique des déclarations y figurant.

L'une des principales conclusions de la présente étude est la suivante: l'appréciation des indemnités des membres de CA constatée depuis 1996, qui s'est interrompue en 2011, date de notre dernière étude, s'est désormais stabilisée à son nouveau niveau. Tout compte fait, un membre du conseil d'administration d'une entreprise comptant 1 000 collaborateurs au plus gagne CHF 25 000.– par an. Même s'il existe de fortes divergences par rapport à cette valeur moyenne, on peut affirmer que les administrateurs prennent leur tâche au sérieux dans les petites et moyennes entreprises, qu'ils ont conscience de leurs responsabilités et

qu'ils les assument en contrepartie d'une rémunération adéquate. Les présidents de conseil d'administration interrogés sont d'accord: ils estiment qu'aussi bien leurs propres honoraires que ceux des autres membres de leur CA sont appropriés. Il s'agit là d'une nouvelle preuve du caractère exagéré des discussions relatives aux paiements excessifs.

L'évolution de la part de femmes siégeant à des conseils d'administration est moins réjouissante. Elle stagne ainsi à 15%, après avoir suivi une tendance nettement haussière depuis 1995 et avoir doublé de 1995 à 2011. Alors que l'importance d'une représentation appropriée des femmes au sein de son conseil d'administration pour le succès d'une entreprise ne fait aujourd'hui aucun doute, nombre de sociétés sont en retard dans ce domaine. Étonnamment, l'absence des femmes est encore plus prononcée au sein des grandes entreprises que chez leurs petites sœurs. Le potentiel reste inexploité dans ce domaine.

Je remercie toutes les entreprises qui ont rendu cette étude possible en nous communiquant des données les concernant. J'espère qu'elle apportera de précieuses informations aux nombreuses sociétés qui se posent la question pas toujours facile à résoudre de la gouvernance au sein du conseil d'administration. Je vous souhaite une excellente lecture.

Werner Schiesser, Délégué du conseil d'administration, BDO SA

## 2 L'essentiel en bref

La rémunération des membres des conseils d'administration des entreprises helvétiques de taille moyenne se situe en moyenne à CHF 25 000.– par an, soit légèrement en dessous de son niveau de 2011.

La dernière étude BDO des conseils d'administration avait déjà mis au jour une interruption de la progression constante des rémunérations observée depuis la fin des années nonante. La valeur actuelle révèle une consolidation au niveau atteint.

La rémunération moyenne calculée diffère selon la fonction exercée, le secteur et la taille de l'entreprise. Les présidents et délégués de CA perçoivent en moyenne CHF 34 791.– et CHF 33 416.– respectivement par an, tandis que les autres fonctions donnent lieu à des rémunérations nettement moins élevées.

La plus forte variation aussi bien absolue que relative par rapport à 2011 a touché les membres simples de CA, qui perçoivent maintenant environ 10% de moins qu'il y a trois ans, soit CHF 15 224.–. Une analyse plus approfondie montre que la rémunération des membres de CA de «milieu de terrain» n'a quasiment pas changé. Les valeurs les plus élevées ont en revanche essuyé un léger repli expliquant la baisse globale de la moyenne.

En fonction de la taille de l'entreprise, le spectre des honoraires moyens s'étend de CHF 18 406.– pour les très petites structures à CHF 70 000.– pour les entreprises de 501 à 1 000 collaborateurs.

Ce sont les banques de taille moyenne et les prestataires de services financiers qui rémunèrent le mieux leurs administrateurs, avec près de CHF 35 000.– en moyenne. Dans tous les autres secteurs, cette valeur est nettement plus faible, avec seulement CHF 20 000.– ou moins dans l'industrie manufacturière (arts et métiers inclus) et dans la construction.

Plus de 70% des présidents de conseil d'administration considèrent leur rémunération et celle des autres membres du CA comme adéquate. Ils ont tendance à s'estimer sous-payés lorsque la concurrence est très élevée sur le marché au sein duquel leur entreprise exerce ses activités.

En Suisse, le conseil d'administration des entreprises de taille moyenne se compose de 3,7 membres en moyenne. La tendance à l'élargissement des conseils d'administration constatée depuis 2002 se poursuit donc en 2014.

La proportion de femmes au sein des conseils d'administration s'inscrit à 15%, soit exactement au même niveau qu'en 2011. Les entreprises de dix collaborateurs ou moins présentent le nombre de membres féminins du CA le plus élevé.

Bien que 11% des entreprises de taille moyenne imposent une limite d'âge aux membres de leur conseil d'administration, l'âge moyen déjà élevé des administrateurs a encore augmenté. Seuls 8% d'entre eux ont moins de 40 ans, alors que 68% ont 50 ans ou plus.

Dans 28% des entreprises de taille moyenne sondées, les membres du conseil d'administration possédaient une responsabilité civile de mandataire social. Il s'agit là d'une légère progression par rapport à 2011, période à laquelle ce chiffre atteignait 25%.

Plus de la moitié des entreprises interrogées (54%) confie la direction et la conduite du conseil à une seule et même personne. Pour les sociétés les plus petites, ce chiffre est nettement supérieur à 75%.

Cette année, l'étude BDO des conseils d'administration analyse pour la première fois la fréquence et les motifs des changements de personnel au sein des conseils d'administration. Au cours des trois dernières années, 42% des entreprises interrogées ont vu la structure du personnel de leur conseil d'administration changer. Le départ lié à l'âge est de loin la raison la plus fréquente. Il est toutefois intéressant de noter que les conflits au sein même du conseil ou les désaccords avec la direction jouent rarement un rôle. En revanche, les conflits se traduisent souvent par des départs dans les entreprises de plus petite taille.

La fonction de contrôle et de suivi du conseil d'administration a elle aussi été analysée pour la première fois. Les présidents de conseil d'administration sondés sont nombreux à supposer que les administrateurs assurent le contrôle des activités de la direction et que le conseil d'administration est donc susceptible de conflits, aussi bien intérieurs qu'extérieurs. Selon nous, la fonction de contrôle et de suivi est exercée dans une moindre mesure lorsque la direction et la conduite du conseil d'administration sont regroupées sous l'égide d'une seule personne.

BDO réalise cette étude selon la même méthode depuis 1995. Les résultats présentés ici ont été produits sur la base des réponses de 600 sociétés anonymes de taille moyenne, dont les effectifs ne dépassent pas 1 000 collaborateurs. La réalisation de l'enquête et l'analyse des résultats ont été confiées, comme l'année passée, à l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) de l'Université de Saint-Gall.

### 3 Rémunération des conseils d'administration des entreprises de taille moyenne en Suisse

#### 3.1 Rémunération des conseils d'administration – appréciation globale

Le présent rapport traite de la rémunération des membres de conseils d'administration d'entreprises de taille moyenne en Suisse.<sup>1</sup> Alors que les entreprises de cette taille sont bien plus nombreuses que leurs grandes sœurs, le débat public se concentre souvent sur la situation des grandes capitalisations.

La rémunération des membres des conseils d'administration des entreprises helvétiques de taille moyenne se situe en moyenne à CHF 25 000.– par an. Mais ce chiffre masque de grandes disparités selon la fonction exercée: comme on peut l'imaginer, la rémunération moyenne varie selon le poste occupé (cf. illustration ci-dessous, p. ex. délégué du CA, membre du comité du CA ou membre du CA). En outre, la taille de l'entreprise et son secteur d'activité impliquent également des écarts importants, sur lesquels nous reviendrons en détail. Il convient donc de toujours considérer les rémunérations<sup>2</sup> mentionnées ici comme des valeurs moyennes. Une représentation détaillée des honoraires selon les fonctions, secteurs et tailles d'entreprise est disponible en annexe de la présente étude.

Sur l'ensemble des entreprises suisses de taille moyenne étudiées, les membres des conseils d'administration perçoivent CHF 25 012.– en moyenne. Les honoraires des présidents et délégués de CA s'élèvent à plus de CHF 33 000.–, tandis que les autres fonctions donnent lieu à des rémunérations moyennes nettement moins importantes.

En ce qui concerne les rémunérations des conseils d'administration d'entreprises familiales, la situation n'a quasiment pas changé depuis 2011: en moyenne, elles dédommagent nettement mieux le président de leur CA que les entreprises non familiales. La raison de cette différence tient sans doute au fait que le président du CA d'une entreprise familiale est, dans 90% des cas, un membre de la famille propriétaire et que les fonctions de direction et de conduite du conseil d'administration sont

souvent regroupées dans ces établissements.<sup>3</sup> Le phénomène s'inverse dans les autres fonctions, pour lesquelles les entreprises non familiales versent en moyenne une meilleure rémunération, en partie du fait d'effectifs moyens plus importants. Nous n'abordons pas ce phénomène plus en détail dans le présent rapport étant donné qu'il a déjà été traité dans l'étude BDO des conseils d'administration réalisée en 2011 et qu'aucun changement majeur n'a été constaté depuis.

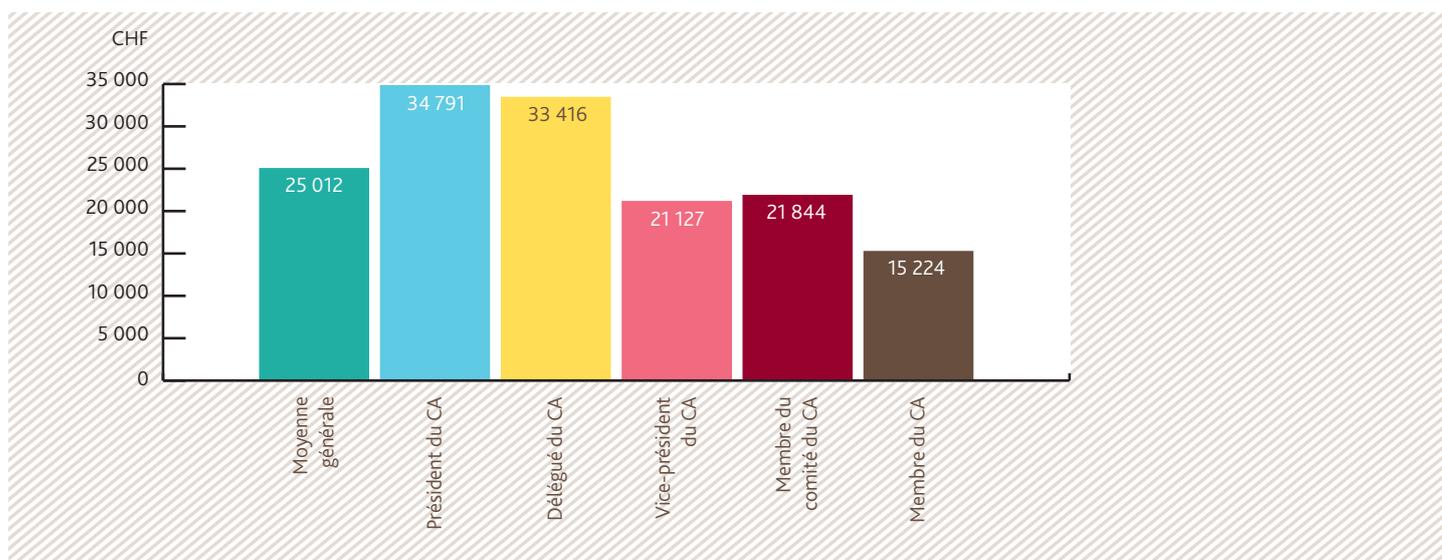
Suite à la première version en 1995, l'étude BDO des conseils d'administration est réalisée pour la huitième fois cette année, et a toujours reposé sur la même méthode. L'évolution des tendances au fil du temps peut donc être analysée. Depuis la fin des années nonante, on remarque une nette tendance à la progression des rémunérations des CA. Mais en 2011 et 2014, cette tendance se poursuit dans une certaine mesure seulement: un léger repli est même observé pour plusieurs fonctions.

Par rapport à 2011, les indemnités moyennes des présidents et vice-présidents des CA ont quelque peu augmenté. Pour les seconds, cette légère hausse est venue compenser, partiellement tout du moins, le fort repli constaté de 2008 à 2011.

La rémunération moyenne des délégués de CA a plus ou moins stagné, alors qu'elle a légèrement reculé pour les membres de comités et les simples membres du CA.

La plus forte variation aussi bien absolue que relative a touché les membres de CA, qui gagnent maintenant plus de 10% de moins qu'il y a trois ans, à CHF 15 224.–. Comme il a déjà été expliqué, cette valeur moyenne doit toujours être interprétée avec prudence car elle peut être tirée vers le haut par certains chiffres élevés isolés. Une analyse plus approfondie montre que la rémunération des membres de CA de

#### Honoraires annuels bruts 2014 selon la fonction



Ill. 1

<sup>1</sup> Dans le présent rapport, les entreprises employant 1 000 collaborateurs ou moins sont qualifiées d'entreprises de taille moyenne.

<sup>2</sup> Indemnité, rémunération et honoraires sont tous synonymes et les données chiffrées sont exprimées en CHF.

<sup>3</sup> La direction et la conduite du conseil d'administration sont regroupées dans 61% des entreprises familiales et dans seulement 38% des entreprises non familiales.

«milieu de terrain» n'a quasiment pas changé. A CHF 10 000.–, la médiane des rémunérations (cf. tableau en annexe) est aussi élevée qu'en 2011<sup>4</sup>, ce qui signifie que la moitié des membres de CA gagnent exactement CHF 10 000.– ou moins. En revanche, le 75<sup>ème</sup> quartile a légèrement baissé de CHF 20 000.– à CHF 18 000.–, c'est-à-dire que 75% des membres de CA sont rémunérés CHF 18 000.– ou moins. Et les 25% restants reçoivent CHF 18 000.– ou plus au titre de leurs activités d'administrateurs. Autrement dit, les 25% des membres de CA les mieux rémunérés perçoivent un peu moins aujourd'hui qu'il y a trois ans. Ce constat s'applique non seulement aux simples membres de CA, mais aussi aux quatre autres fonctions de CA couvertes par le présent rapport. Au niveau des rémunérations supérieures des membres de CA, un certain repli a été constaté.

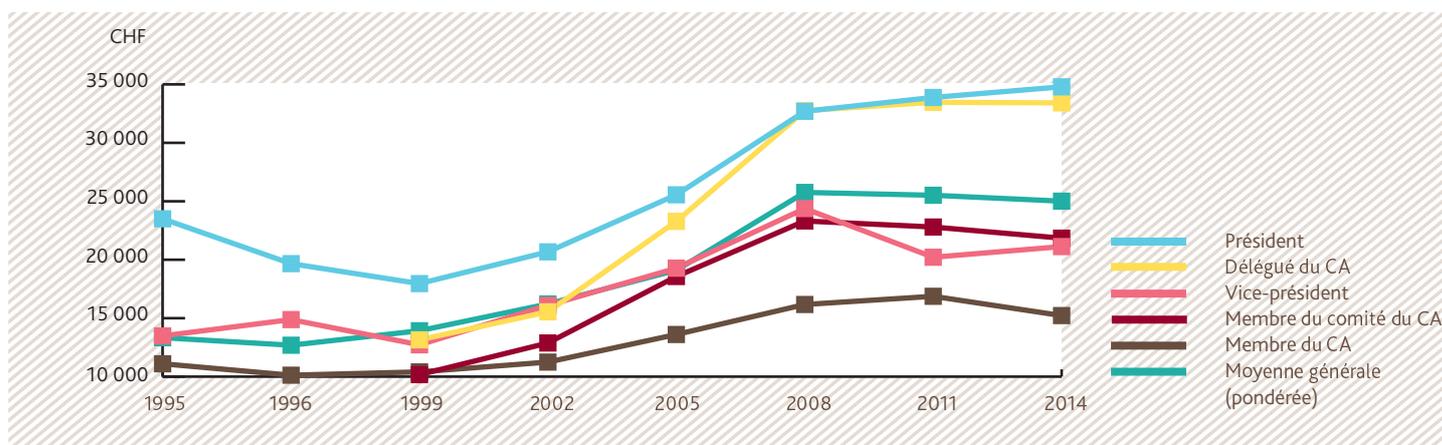
Même si les rémunérations des membres de CA ont parfois légèrement reculé de 2011 à 2014, un examen à plus long terme fait ressortir une nette tendance haussière en ce qui concerne les honoraires bruts annuels des administrateurs d'entreprises de taille moyenne en Suisse.

Pour toutes les fonctions exercées, les rémunérations actuelles sont nettement supérieures à celles de 1999. Par rapport aux chiffres de 1999, l'évolution relative la plus marquée concerne les délégués des CA et les membres d'un comité de CA.

Les raisons potentielles de l'augmentation constante des honoraires des délégués de conseil d'administration peuvent résider dans l'accroissement de leurs responsabilités et fonctions. On relève par ailleurs que le regroupement du CEO et des délégués du CA n'existe plus dans certaines entreprises et que des règles internes de gouvernance imposent explicitement une séparation, ce qui pourrait à nouveau favoriser l'augmentation des honoraires des délégués.

En ce qui concerne les comités de conseil d'administration, des motifs similaires peuvent être cités. Du fait des structures et règles de gouvernance, ils ont gagné en importance ces dernières années, parallèlement aux responsabilités de leurs membres. Ces deux éléments se sont traduits par une hausse des rémunérations.

### Evolution des honoraires annuels bruts selon la fonction



Ill. 2

### 3.2 Rémunération des présidents de conseil d'administration

Le président du conseil d'administration dirige les activités du conseil d'administration et conduit l'assemblée générale. Il est responsable du fonctionnement du conseil d'administration ainsi que du respect des limites et règles en vigueur. Sa voix est prépondérante en cas de vote, ce qui lui confère une position particulière au sein du conseil. Cette position se reflète nettement dans sa rémunération de CHF 34 791.– par an en moyenne qui, comme indiqué ci-dessus, est supérieure à celle des autres fonctions du conseil d'administration.

Mais derrière cette valeur moyenne se cachent d'importants écarts entre les entreprises. Près de trois quarts de tous les présidents de CA ne perçoivent pas plus de CHF 30 000.– par an pour leurs fonctions de direction et de contrôle; 42% ne touchent même pas plus de CHF 10 000.–. En revanche, les honoraires dépassent CHF 50 000.– pour 16% d'entre eux,

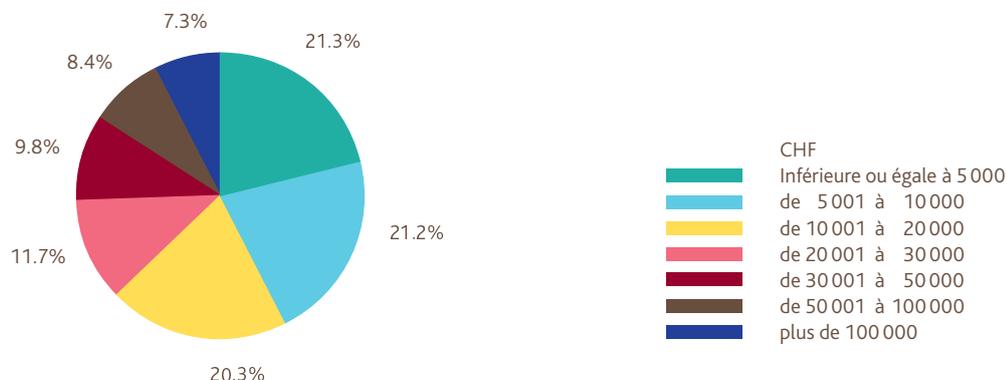
et même CHF 100 000.– pour 7%. La moyenne repose donc sur un grand nombre de rémunérations relativement modérées et sur une petite partie de rémunérations relativement élevées.

Dans le cas d'une répartition inégale des valeurs, il convient de s'intéresser non seulement aux moyennes, mais également aux médianes, qui sont moins influencées par certains chiffres élevés isolés. La valeur médiane de la rémunération des présidents de CA s'élève à CHF 18 000.–, ce qui signifie que la moitié des présidents de conseil d'administration des entreprises moyennes en Suisse ne perçoivent pas plus de CHF 18 000.– par an pour remplir leur fonction. Depuis la dernière édition de l'étude BDO des conseils d'administration réalisée en 2011, cette valeur médiane a augmenté de CHF 2 000.–. Une répartition de toutes les valeurs médianes par secteur et par taille d'entreprise est disponible en annexe.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> La médiane est une mesure de tendance centrale correspondant à la valeur située exactement au milieu d'une distribution par ordre croissant. Ainsi, dans le cas des valeurs 5, 10, 15, 20 et 100, la moyenne s'élève à 30 tandis que la médiane est seulement de 15 (deux valeurs sont supérieures et deux sont inférieures).

<sup>5</sup> Une liste de toutes les valeurs médianes par secteur et par taille est disponible en annexe.

### Rémunération brute 2014 du président du conseil d'administration



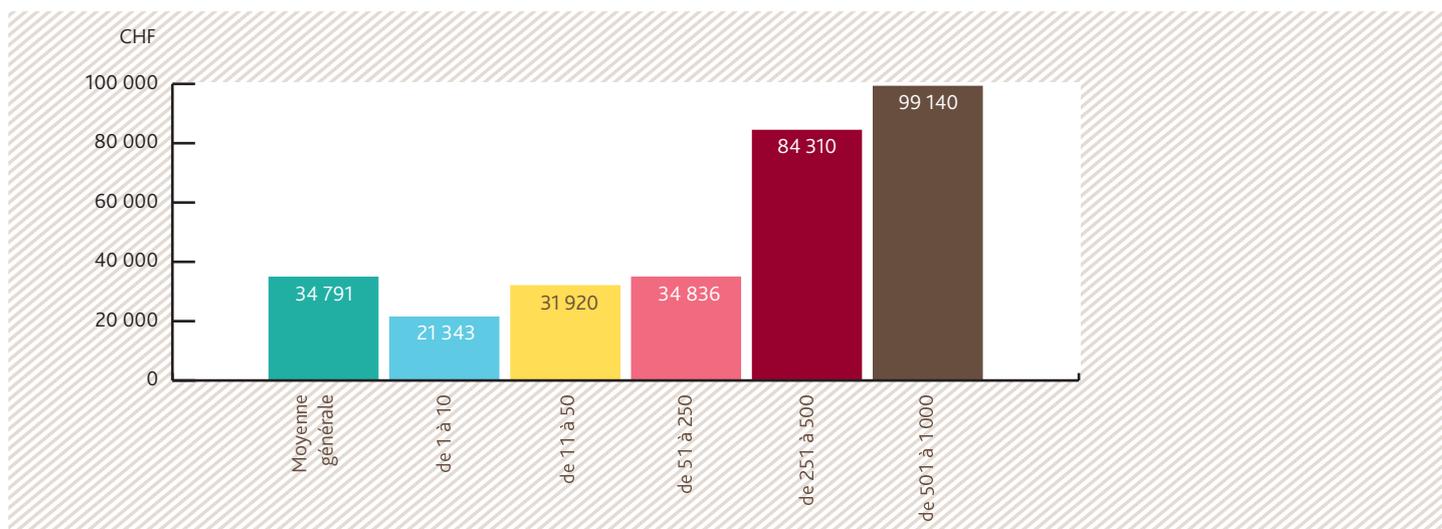
Ill. 3

La disparité entre les indemnités de présidents de CA est principalement liée à la taille des entreprises. Si les plus petites, qui affichent jusqu'à dix collaborateurs, versent en moyenne CHF 21 343.– par an au président de leur conseil d'administration, ce chiffre passe à près de CHF 35 000.– pour les entreprises de taille moyenne (51 à 250 collaborateurs) et à plus de CHF 100 000.– pour les grands groupes de 501 à 1 000 collaborateurs.

Il convient de noter que la complexité d'une entreprise a tendance à augmenter avec ses effectifs, impliquant également des exigences toujours plus élevées vis-à-vis de l'activité des présidents de conseil d'administration. Le conseil d'administration des grandes entreprises siège bien plus fréquemment que celui des petites entreprises. Les

indemnités diffèrent nettement moins entre les différentes tailles d'entreprise lorsqu'on ramène la rémunération du président du CA au nombre de séances du conseil d'administration. Alors que les honoraires annuels bruts des présidents du conseil d'entreprises de 501 à 1 000 collaborateurs sont 4,6 fois plus élevés qu'au sein des entreprises les plus petites, ce facteur n'est que de 2 lorsque l'on considère la rémunération par réunion. Une partie des divergences entre les rémunérations des présidents du CA de petites et grandes entreprises est donc tout simplement liée à la charge de travail supérieure dans les grandes entreprises. A cela s'ajoute la responsabilité d'un nombre supérieur de collaborateurs, laquelle est difficilement quantifiable.

### Honoraires annuels bruts 2014 du président du CA par effectifs



Ill. 4

### 3.3 Rémunération des conseils d'administration par secteurs

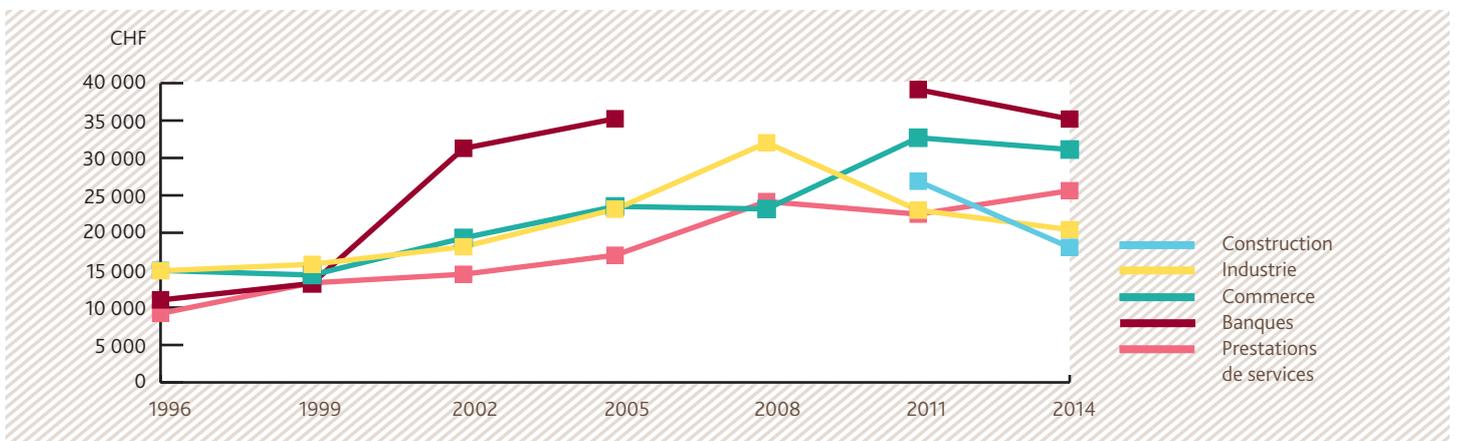
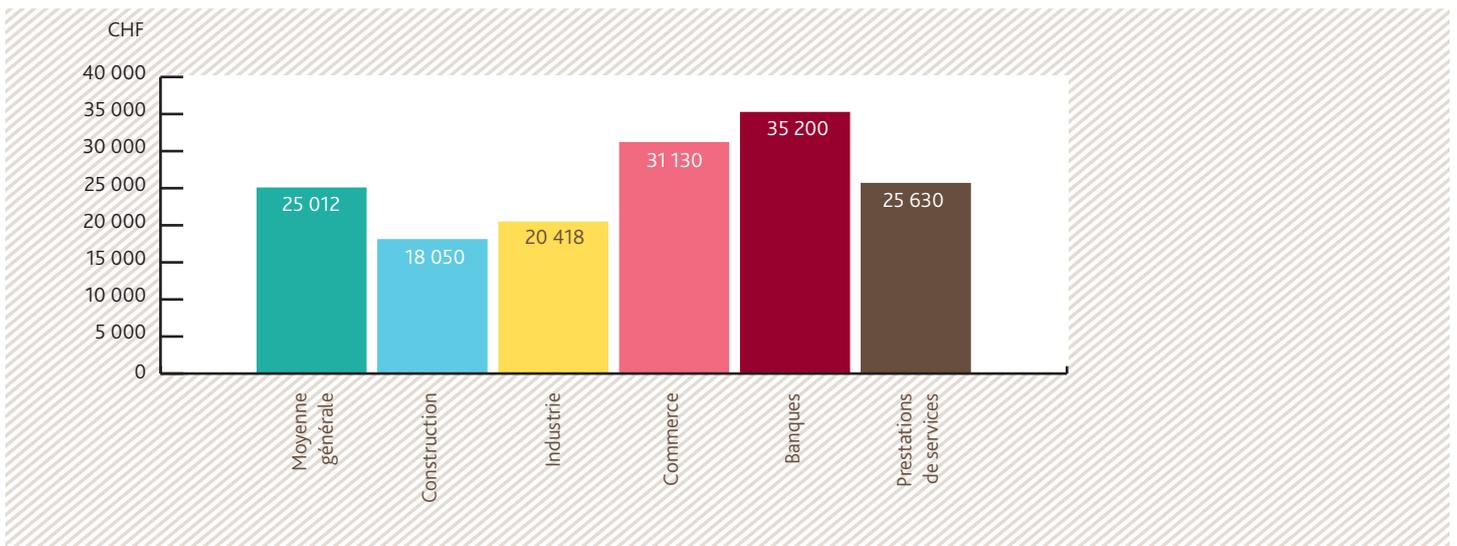
Comme au cours des années précédentes, on relève encore d'importants écarts sectoriels dans les honoraires des conseils d'administration.<sup>6</sup> Ce sont les banques de taille moyenne et les prestataires de services financiers qui rémunèrent le mieux leurs administrateurs, avec près de CHF 35 000.– en moyenne. Dans tous les autres secteurs, cette valeur est nettement plus faible, avec seulement CHF 20 000.– ou moins dans l'industrie manufacturière (arts et métiers inclus) et dans la construction.

Une comparaison historique révèle que la rémunération supérieure à la moyenne dans le segment du commerce (commerce de gros inclus) est en repli. L'industrie accuse elle aussi une légère baisse. Les entreprises de taille moyenne de ces secteurs sensibles aux exportations ont souffert de la vigueur du CHF ces dernières années, ce qui s'est apparemment répercuté sur les indemnités moyennes des membres de leurs conseils d'administration.

Pour les banques et les prestataires de services financiers, les indemnités des administrateurs sont une fois de plus orientées à la baisse. L'envolée des rémunérations constatée en 2008 au sein des banques a donc fait l'objet d'une nouvelle correction<sup>7</sup>, même si elles restent supérieures à leur niveau de 2005. Notre échantillon ne comprend aucune grande banque mais uniquement des établissements bancaires et financiers de taille moyenne employant au maximum 250 personnes.

Le secteur de la construction a lui aussi accusé une forte baisse. Dans son cas, et dans celui des banques/prestataires de services financiers, il convient toutefois de mentionner que leur part au sein de notre échantillon est relativement faible et que les valeurs moyennes doivent donc être interprétées avec prudence, car des «aberrances statistiques» ne peuvent être exclues. Ainsi les données relatives à la rémunération des membres de CA proviennent de moins de 20 entreprises issues de ces deux secteurs.

#### Honoraires annuels bruts par secteur



III. 5

<sup>6</sup> Une description détaillée de la division sectorielle choisie se trouve en annexe à la méthode.

<sup>7</sup> En 2008, la rémunération moyenne des membres de CA de banques et prestataires de services financiers de taille moyenne s'élevait à CHF 93 000.–. Pour faciliter la lecture de cette illustration, cette valeur n'y est pas représentée.

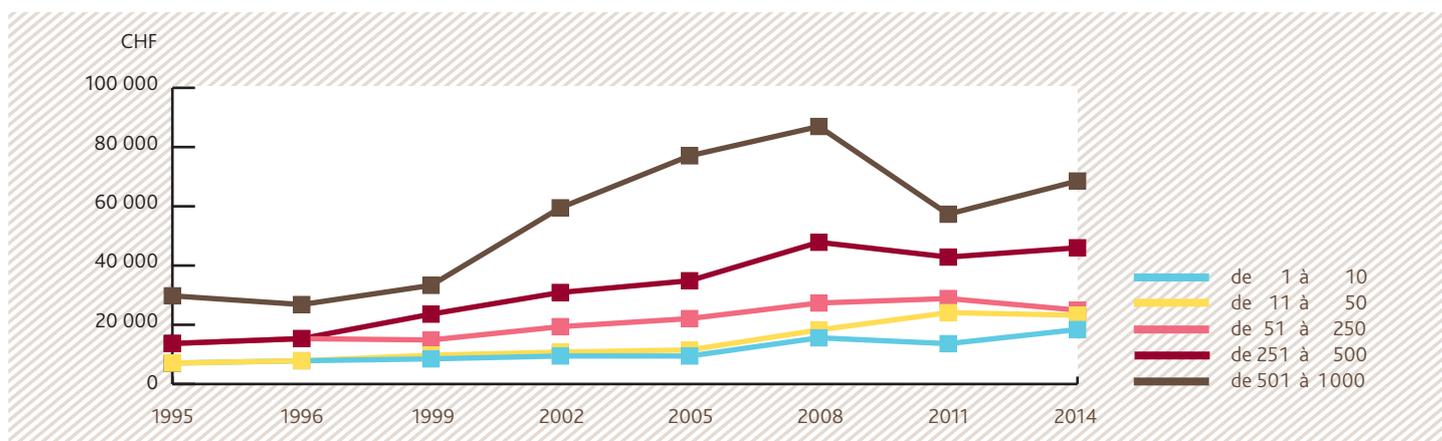
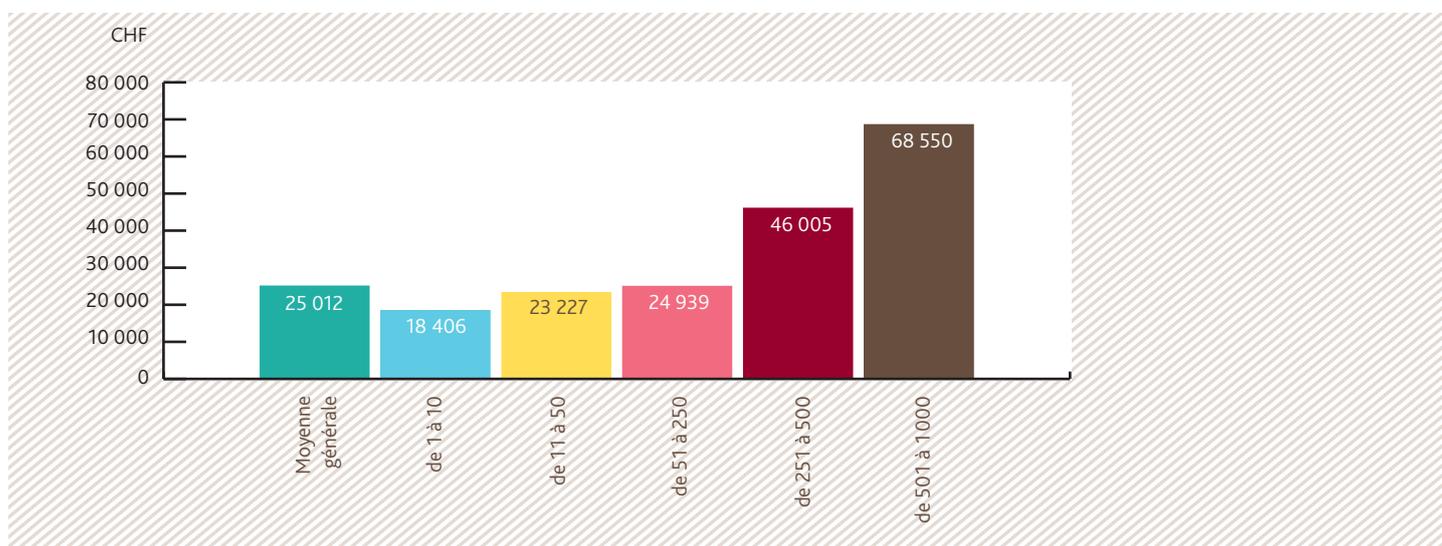
### 3.4 Rémunération des conseils d'administration par effectifs

La taille de l'entreprise – c'est-à-dire les effectifs – est un facteur déterminant pour les honoraires des membres du conseil d'administration, comme cela a déjà été mentionné dans le cas des présidents de CA. Le chiffre moyen de CHF 25 012.– masque ainsi une fourchette qui va de CHF 18 406.– pour les très petites entreprises à CHF 68 550.– pour les sociétés comptant de 501 à 1 000 collaborateurs. En ce qui concerne le chiffre indiqué pour les entreprises les plus petites, il convient de noter que les fonctions de conduite du conseil d'administration et de direction y sont souvent regroupées et que la rémunération précise des membres du CA n'a donc pas pu être déterminée dans de nombreux cas.<sup>8</sup>

En ce qui concerne l'évolution historique, les indemnités versées par les grands groupes de 501 à 1 000 collaborateurs se sont fortement repliées de 2008 à 2011, mais ce phénomène a été partiellement corrigé depuis. Aucun retour aux valeurs moyennes de 2005 et 2008 n'a cependant été constaté jusqu'ici.

Parmi les petites et moyennes entreprises, une harmonisation des honoraires des membres de conseils d'administration a été observée. Ainsi la valeur moyenne des entreprises de 11 à 50 collaborateurs est par exemple très proche de la valeur moyenne des sociétés comptant 51 à 250 employés. Les analyses ultérieures montreront s'il s'agit là d'un phénomène exceptionnel ou d'une tendance générale.

#### Honoraires annuels bruts par effectifs



III. 6

<sup>8</sup> Toutes les données assorties de la valeur «0» n'ont volontairement pas été prises en compte. Nous supposons que dans ces cas-là, une rémunération a été octroyée sous une autre forme.

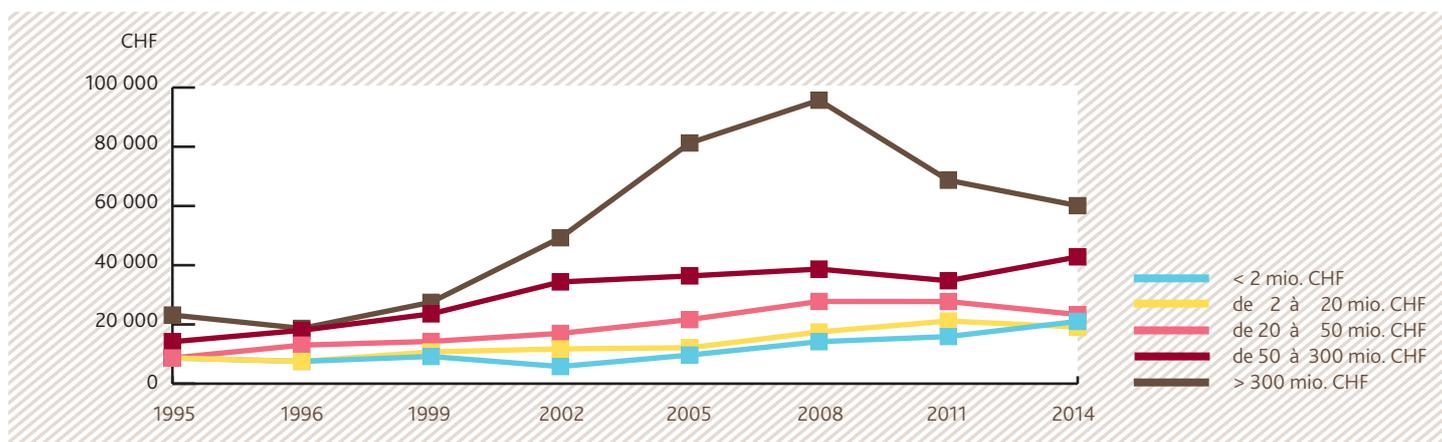
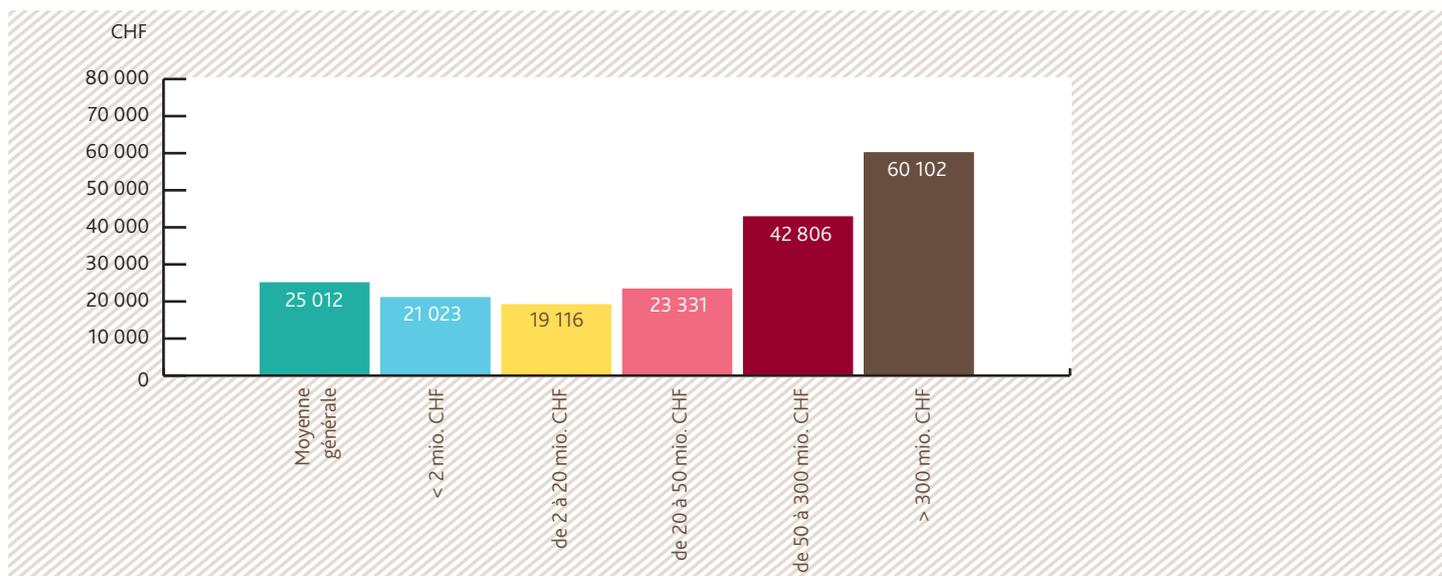


### 3.5 Rémunération des conseils d'administration par chiffre d'affaires

Comme on peut s'y attendre, l'évolution des rémunérations de CA en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise diffère peu de la répartition par effectifs.

Par rapport à 2011, on constate un nouveau repli des rémunérations au sein des groupes générant plus de CHF 300 millions de chiffre d'affaires, ce qui s'explique probablement, en partie tout du moins, par l'évolution conjoncturelle des grandes entreprises exportatrices.

#### Honoraires annuels bruts par chiffre d'affaires



### 3.6 Honoraires de succès

Par rapport à la dernière édition de l'étude, le recours aux honoraires de succès a gagné du terrain. Ceux-ci sont notamment plus fréquents qu'il y a trois ans pour les présidents, délégués et membres de CA. La tendance qui se dessinait déjà dans les deux dernières éditions de cette étude se confirme donc.

Les honoraires de succès sont relativement peu fréquemment versés dans le domaine de la construction. En revanche, ils sont monnaie courante dans les segments des services ainsi que du crédit et de l'assurance. Les honoraires de succès ne sont que rarement utilisés dans les entreprises les plus petites qui comptent 10 collaborateurs ou moins.

#### Part des honoraires de succès

	Président du CA	Délégué du CA	Vice-président du CA	Membre du comité du CA	Membre du CA
Honoraires de succès	13%	13%	8%	10%	10%

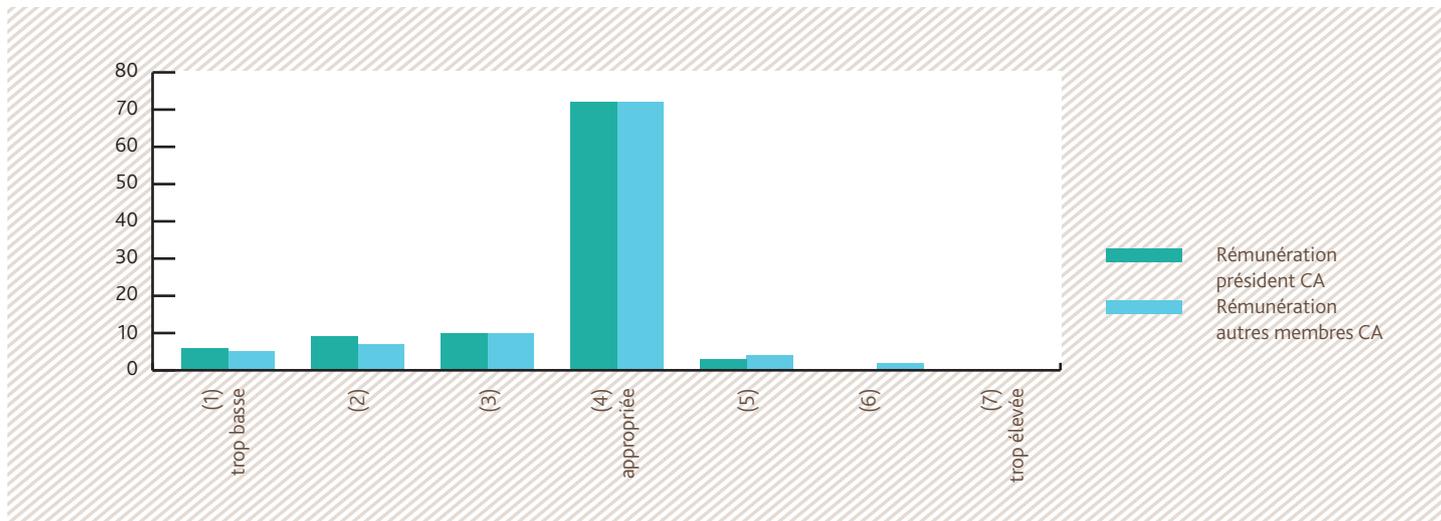
Tab. 1

### 3.7 Adéquation des rémunérations

Pour la première fois, l'étude BDO des conseils d'administration 2014 analyse l'adéquation des rémunérations. A cet effet, il a été demandé aux présidents de CA, dans le questionnaire, d'évaluer l'adéquation de leur propre rémunération annuelle et de celle des autres membres du CA au vu de leurs responsabilités et de leur charge de travail. Les réponses à cette question reposaient sur une échelle allant de «bien trop faible» à «bien trop élevée».

Plus de 70% des présidents de conseils d'administration considèrent le montant de leur rémunération comme adéquat. De même, ils sont plus de 70% à estimer que les autres membres de leur conseil d'administration sont correctement rémunérés.

#### Evaluation de l'adéquation de la rémunération annuelle par le président du CA 2014



III. 8

On pouvait s'attendre à ce que les personnes interrogées ne considèrent pas leurs indemnités comme trop élevées. Il est toutefois surprenant que 70% des présidents de CA trouvent leurs honoraires appropriés.

Ils ont tendance à s'estimer sous-payés lorsque la concurrence est très élevée sur le marché au sein duquel leur entreprise exerce ses activités. Dans un tel cas, la charge de travail et les responsabilités des membres de CA sont vraisemblablement particulièrement élevées, ce qui se manifeste par un souhait de rémunération supérieure.

## 4 Taille et structure des conseils d'administration

### 4.1 Taille des conseils d'administration

En ce qui concerne la composition structurelle du conseil d'administration, nous analysons tout d'abord le nombre de membres. Le conseil d'administration d'une entreprise de taille moyenne en Suisse compte en moyenne 3,7 membres (y compris son président), soit un chiffre légèrement plus élevé que lors de la dernière édition de l'étude, où le nombre de membres s'établissait à 3,6. La tendance à l'élargissement des conseils d'administration constatée depuis 2002 se poursuit donc en 2014.<sup>9</sup>

En comparaison sectorielle, les banques et prestataires de services financiers ont les conseils d'administration les plus peuplés. Les entreprises com-

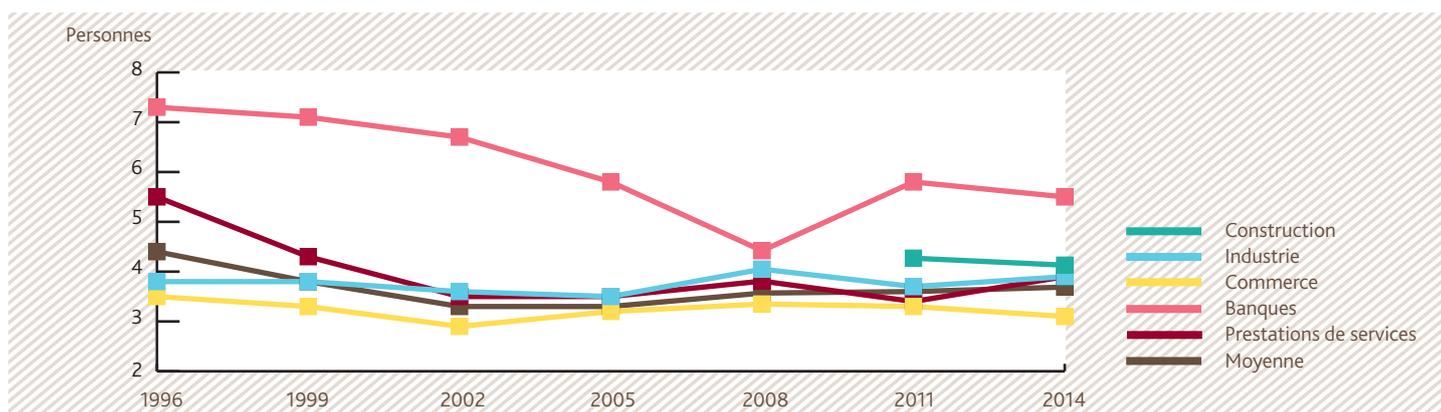
merciales se trouvent à l'autre extrémité de la liste. Comme on peut s'y attendre, la taille du conseil d'administration augmente avec la taille de l'entreprise. Alors que le conseil d'administration des entreprises les plus petites compte 2,9 personnes en moyenne, cette valeur dépasse cinq personnes pour les entreprises de plus de 250 collaborateurs.<sup>10</sup> Les différences entre les tailles d'entreprise ont toutefois eu tendance à diminuer: depuis 2002, le conseil d'administration des entreprises les plus petites a vu son nombre de membres augmenter, tandis qu'un léger repli a plutôt été constaté parmi les entreprises de plus de 250 collaborateurs.

### Taille des conseils d'administration par secteurs en 2014

	Construction	Industrie	Commerce	Banques	Prestations de services	Moyenne
2014	4.1	3.9	3.1	5.5	3.9	3.7

Tab. 2

### Evolution de la taille du CA par secteurs



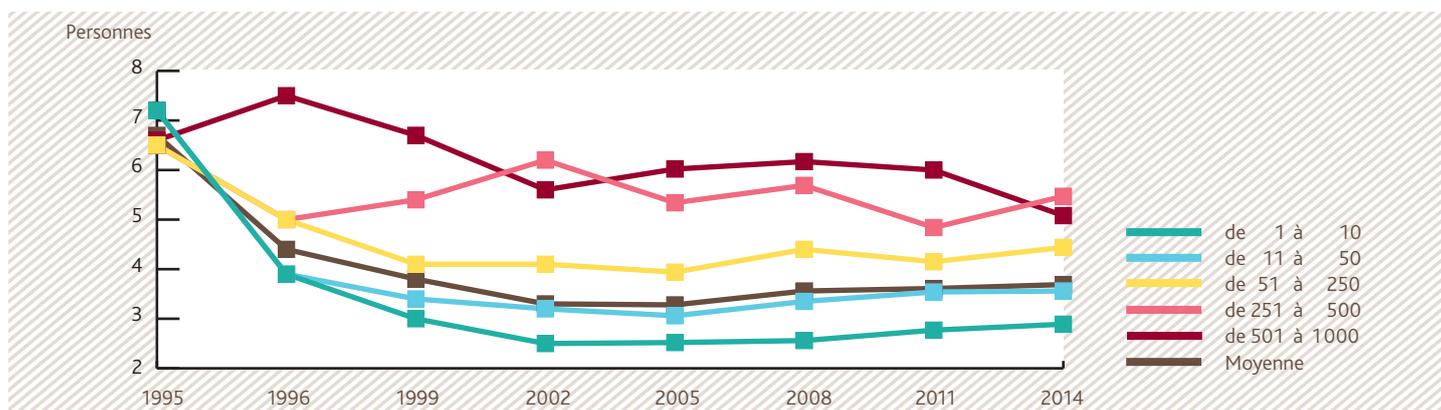
Ill. 9

### Taille des conseils d'administration par effectifs en 2014

	1 – 10 collaborateurs	11 – 50 collaborateurs	51 – 250 collaborateurs	251 – 500 collaborateurs	501 – 1 000 collaborateurs	Moyenne
2014	2.9	3.6	4.4	5.5	5.1	3.7

Tab. 3

### Evolution de la taille du CA par effectifs



Ill. 10

<sup>9</sup> Les valeurs des années nonante doivent être comparées avec celles des années ultérieures avec prudence car un changement de type d'échantillonnage a eu lieu à cette période.

<sup>10</sup> Le fait que les entreprises de 501 à 1000 collaborateurs aient recensé en moyenne un nombre d'administrateurs inférieur à celui des entreprises de 251 à 500 collaborateurs est probablement une aberration statistique, comme en 2002.

#### 4.2 Structure d'âge et limite d'âge

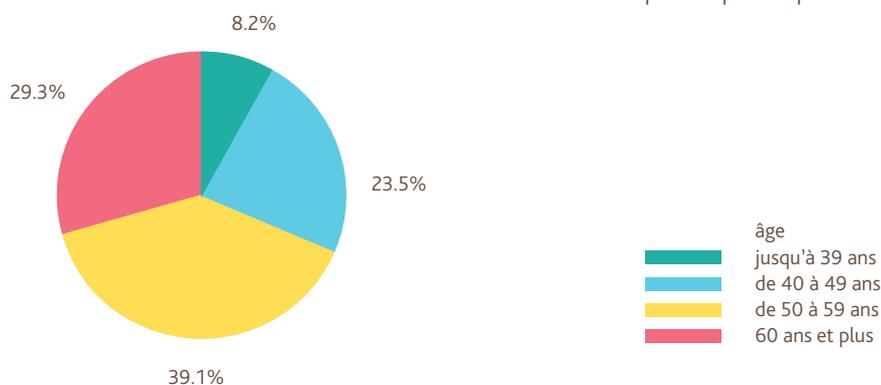
En tant qu'organes exécutifs suprêmes des sociétés anonymes suisses, les conseils d'administration sont dominés par les cinquantenaires. 8% seulement des membres de conseils d'administration de Suisse ont moins de 40 ans, tandis que 30% ont au moins 60 ans.

Par rapport à 2011, la hausse concerne surtout le nombre de personnes âgées de 50 à 59 ans: près de 40% des membres de conseils d'administration d'entreprises suisses de taille moyenne appartiennent à ce groupe d'âge. En revanche, la part des personnes âgées de 60 ans et plus

a diminué, une évolution qui s'explique selon nous par une progression des limites liées à l'âge et à l'ancienneté. La proportion des membres de conseils d'administration âgés de moins de 40 ans et de 40 à 49 ans a elle aussi perdu du terrain. En somme, l'âge moyen déjà élevé des administrateurs a encore augmenté.

11% des entreprises de taille moyenne imposent une restriction liée à l'âge aux membres de leur conseil d'administration. Il s'agit là d'une légère progression par rapport à 2011, période à laquelle ce chiffre atteignait 9%. Alors que pratiquement aucune des entreprises les plus petites appliquent une telle réglementation, plus l'entreprise est importante, plus elle a tendance à imposer des limites d'âge à ses administrateurs. A l'échelle sectorielle, de telles restrictions sont les plus fréquentes parmi les banques.

#### Structure d'âge des membres de conseils d'administration en 2014



#### Evolution de la structure d'âge des membres de conseils d'administration



III. 11

#### Limite d'âge imposée aux membres de CA selon les effectifs 2014

	1 – 10 collaborateurs	11 – 50 collaborateurs	51 – 250 collaborateurs	251 – 500 collaborateurs	501 – 1 000 collaborateurs	Moyenne
2014	3%	9%	18%	44%	39%	11%

Tab. 4

#### Limite d'âge imposée aux membres de CA selon les secteurs 2014

	Construction	Industrie	Commerce	Banques	Prestations de services	Moyenne
2014	10%	12%	4%	49%	14%	11%

Tab. 5

### 4.3 Proportion de femmes dans les conseils d'administration

Au total 15% des membres de conseils d'administration d'entreprises de taille moyenne en Suisse sont des femmes, une valeur exactement égale à son niveau de 2011. La hausse de la part constatée au fil des ans ne se poursuit donc pas cette année. La proportion de femmes dans les conseils d'administration de sociétés de taille moyenne demeure donc nettement inférieure à leur présence au sein de ces entreprises.

On trouve le plus de femmes parmi les conseils d'administration des entreprises les plus petites, soit 23%. Plus l'entreprise gagne en ampleur,

plus ce chiffre diminue. Il dépasse ainsi tout juste 10% pour les entreprises de plus de 250 employés.

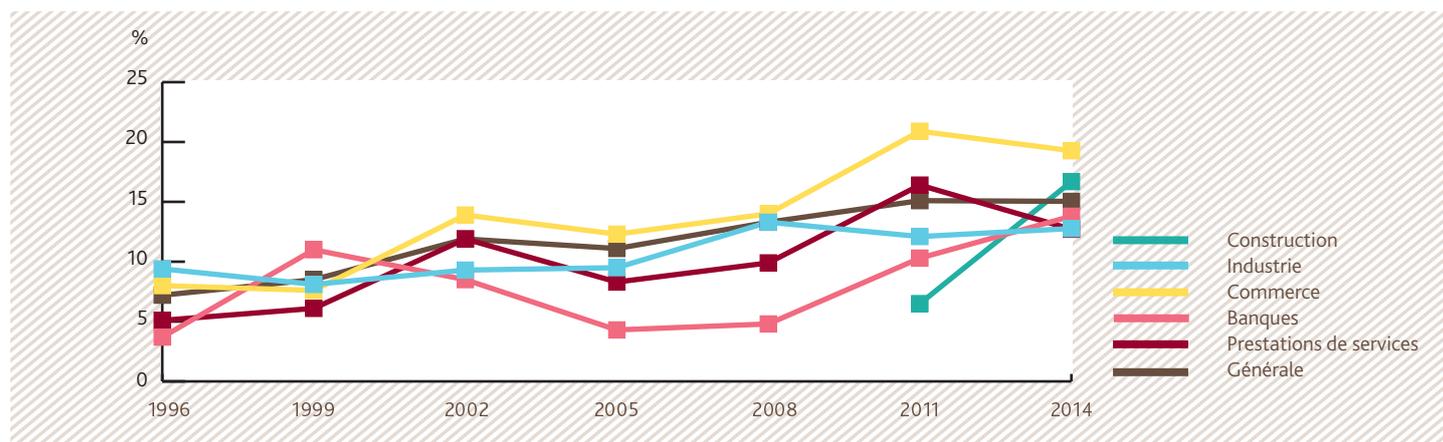
Et l'examen sur le plan sectoriel présente également des évolutions intéressantes: la part des femmes a légèrement diminué dans le commerce et les services, les fortes hausses des années antérieures étant ainsi partiellement corrigées. Dans les banques et la construction, le nombre de femmes a toutefois fortement augmenté.

#### Proportion de femmes selon les effectifs 2014

	1 – 10 collaborateurs	11 – 50 collaborateurs	51 – 250 collaborateurs	251 – 500 collaborateurs	501 – 1 000 collaborateurs	Moyenne
2014	23%	14%	10%	12%	11%	15%

Tab. 6

#### Evolution de la proportion de femmes dans les conseils d'administration selon les effectifs



Ill. 12

#### 4.4 Responsabilité civile des mandataires sociaux

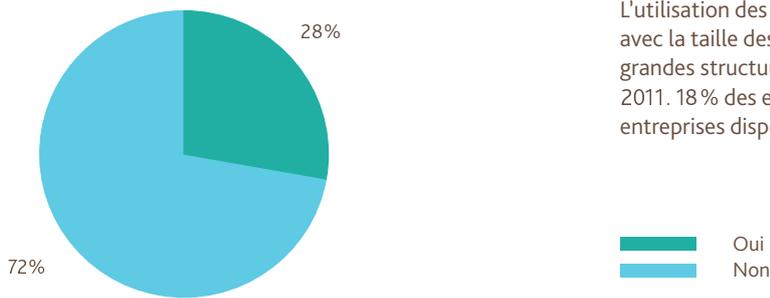
Chaque membre du conseil d'administration d'une entreprise suisse peut être tenu responsable des dommages découlant d'enfreintes à ses obligations intentionnelles ou dus à des négligences. Une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux peut les couvrir contre les

risques ainsi engendrés tels que les demandes de dommages-intérêts, mais aussi les coûts de leur défense.

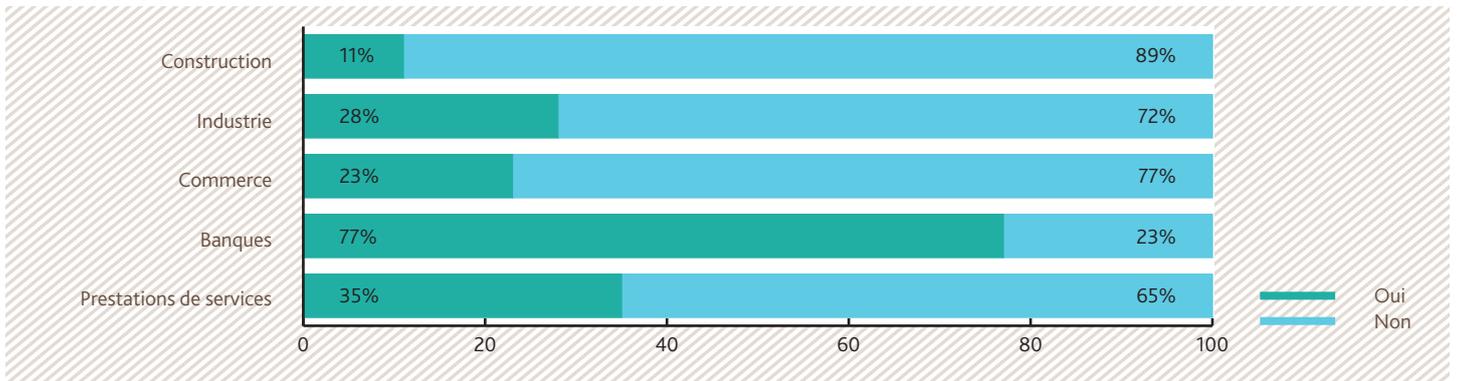
Dans 28% des entreprises de taille moyenne sondées, les membres du conseil d'administration possédaient une responsabilité civile de mandataire social à cet effet. Il s'agit là d'une légère progression par rapport à 2011, période à laquelle ce chiffre atteignait 25%. Ces couvertures sont nettement plus nombreuses (77%) au sein des banques, et c'est dans le commerce qu'elles sont les plus rares.

L'utilisation des responsabilités civiles des mandataires sociaux s'accroît avec la taille des entreprises. Cependant, les écarts entre petites et grandes structures se sont légèrement réduits par rapport à 2008 et 2011. 18% des entreprises les plus petites et toujours 26% des petites entreprises disposent aujourd'hui d'une telle assurance.

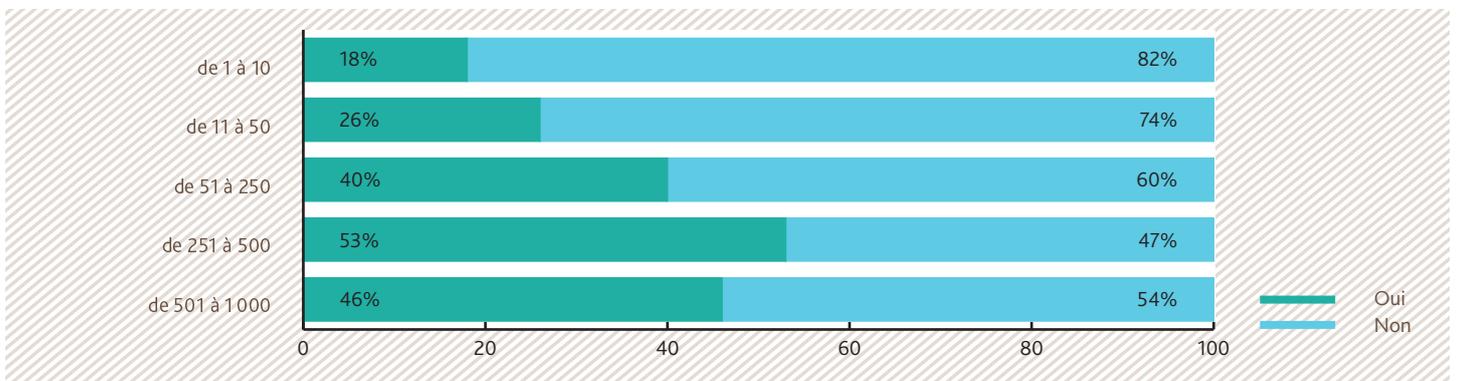
#### Souscription d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux



#### Souscription d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux selon le secteur



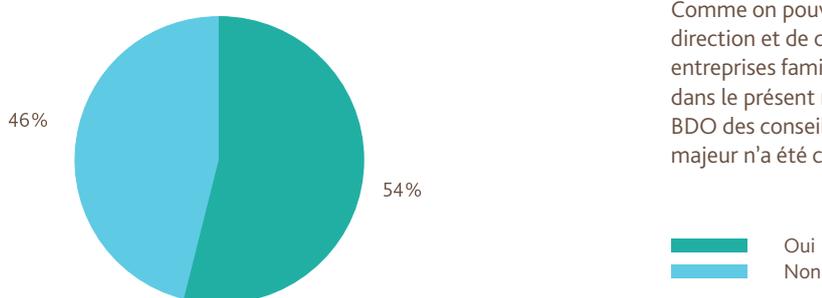
#### Souscription d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux selon le secteur et selon les effectifs



#### 4.5 Regroupement sous l'égide d'une seule personne de la conduite du conseil d'administration et de la direction

C'est surtout parmi les petites entreprises que la direction et la conduite du conseil d'administration sont réunies. Un tel regroupement renforce la flexibilité et diminue les frais administratifs. Il existe toutefois aussi un risque que la direction de l'entreprise ne fasse plus l'objet d'aucun contrôle approfondi et que l'entreprise elle-même ne bénéficie d'aucun point de vue extérieur.

#### Regroupement sous l'égide d'une seule personne de la conduite du conseil d'administration et de la direction

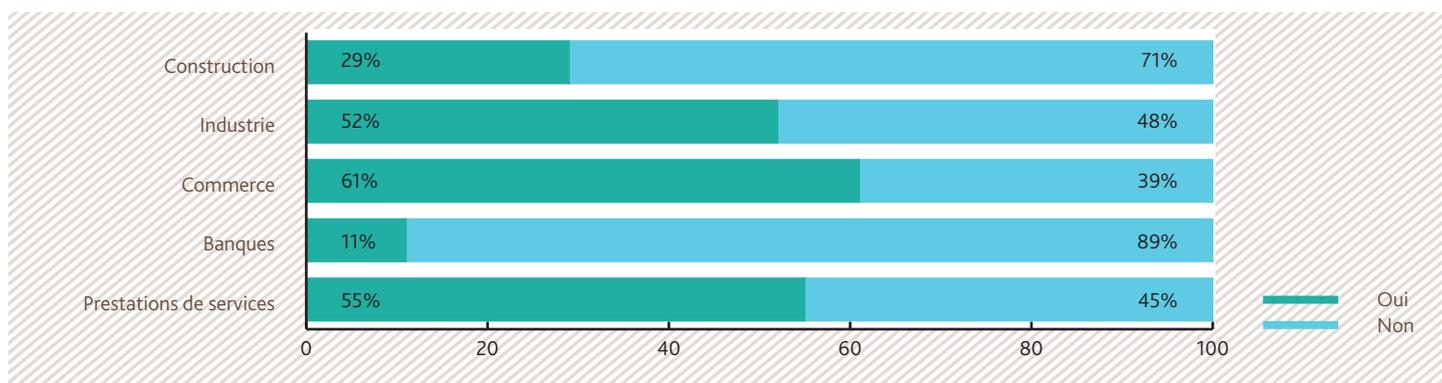


Plus de la moitié des entreprises de taille moyenne interrogées (54%) confie la direction et la conduite du conseil d'administration à une seule et même personne. Pour les sociétés les plus petites, ce chiffre est nettement supérieur à 75%. En revanche, les sociétés employant plus de 250 personnes séparent bien plus souvent ces deux fonctions. Par rapport à 2011, la part des entreprises présentant un tel regroupement est en léger repli (2011: 58%).

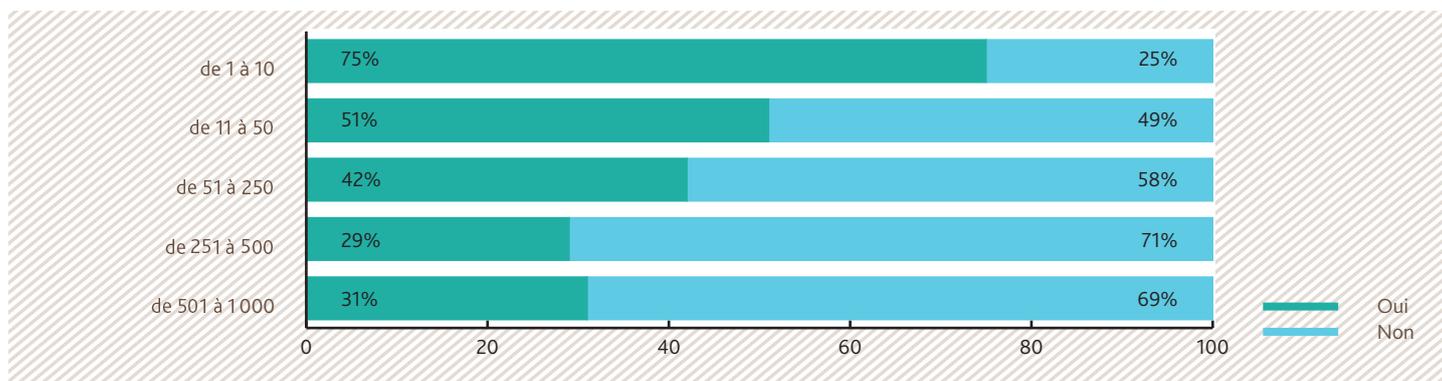
A l'échelle sectorielle, la structure est la même aujourd'hui que lors de la dernière édition de l'étude en 2011. Parmi les banques, un tel regroupement entre président du CA et direction est extrêmement rare. Il est en revanche monnaie courante dans le commerce et les services.

Comme on pouvait s'y attendre, le regroupement des fonctions de direction et de conduite du conseil d'administration est fréquent chez les entreprises familiales. Nous n'abordons pas ce phénomène plus en détail dans le présent rapport étant donné qu'il a déjà été traité dans l'étude BDO des conseils d'administration précédente et qu'aucun changement majeur n'a été constaté depuis.

#### Regroupement sous l'égide d'une seule personne de la conduite du conseil d'administration et de la direction selon le secteur



#### Regroupement sous l'égide d'une seule personne de la conduite du conseil d'administration et de la direction selon les effectifs



#### 4.6 Nombre de mandats de membre de conseil d'administration

Le nombre d'autres mandats de membre de CA est un indice de la professionnalisation de cette activité. Ainsi le nombre de mandats exercés dans d'autres conseils d'administration a augmenté dans la présente édition de l'étude. A cet égard, nous opérons une distinction entre le nombre total de mandats de président de CA exercés et ceux d'autres membres du CA.

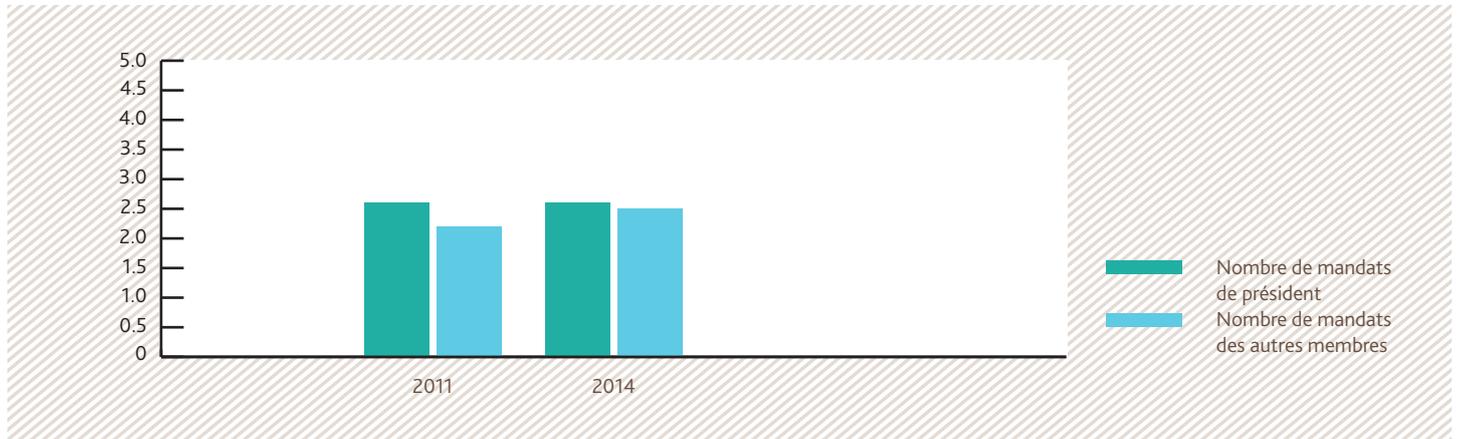
Dans l'ensemble, les présidents de CA exercent en moyenne environ 2,6 mandats, de fortes différences existant entre les secteurs et les tailles d'entreprise. Pour les autres membres du conseil d'administration, ce chiffre est légèrement inférieur à 2,5 mandats. Par rapport à 2011, le nombre de mandats exercés au total a augmenté pour les membres de CA, mais pas pour les présidents de CA.

Dans la répartition sectorielle, les présidents de CA du secteur bancaire sont ceux qui exercent le plus de mandats, soit 4,2 en moyenne. Des connaissances approfondies et un engagement sans faille sont nécessaires à la présidence du conseil d'administration d'une banque. Ce phénomène semble limiter le nombre de candidats remplissant les critères requis et donc doper la professionnalisation. Au niveau des membres de CA, la professionnalisation est nettement moins prononcée selon nous.

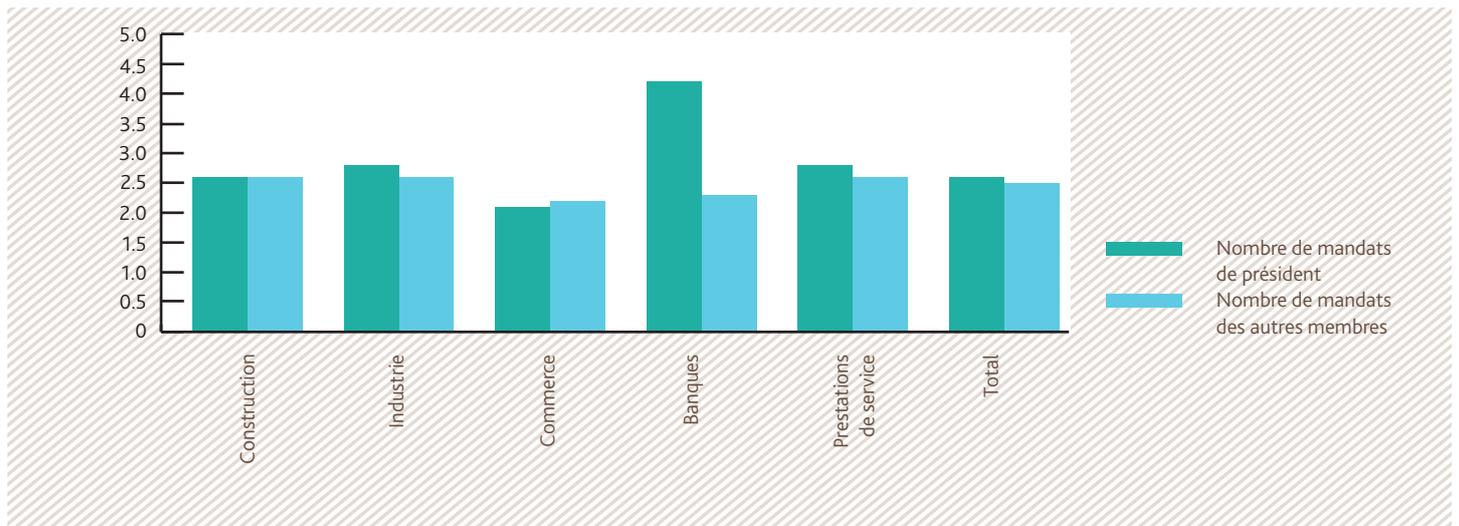
Le nombre de mandats exercés au total, tant par les présidents que par les autres membres des CA, augmente avec la taille des entreprises. Et cette augmentation est plus prononcée pour les présidents de CA que pour les autres membres.

Mais les chiffres indiqués ici dissimulent une situation duale puisque 36% des présidents et 32% des autres membres des conseils d'administration n'exercent qu'un seul mandat de ce type en moyenne. On peut supposer que ces personnes sont présentes pour leurs connaissances du secteur ou leurs liens familiaux, et non pour leur expérience au sein de conseils d'administration. A l'inverse, 15% des présidents et 11% des autres membres de CA exercent au moins cinq mandats de ce type, un signe clair de professionnalisation.

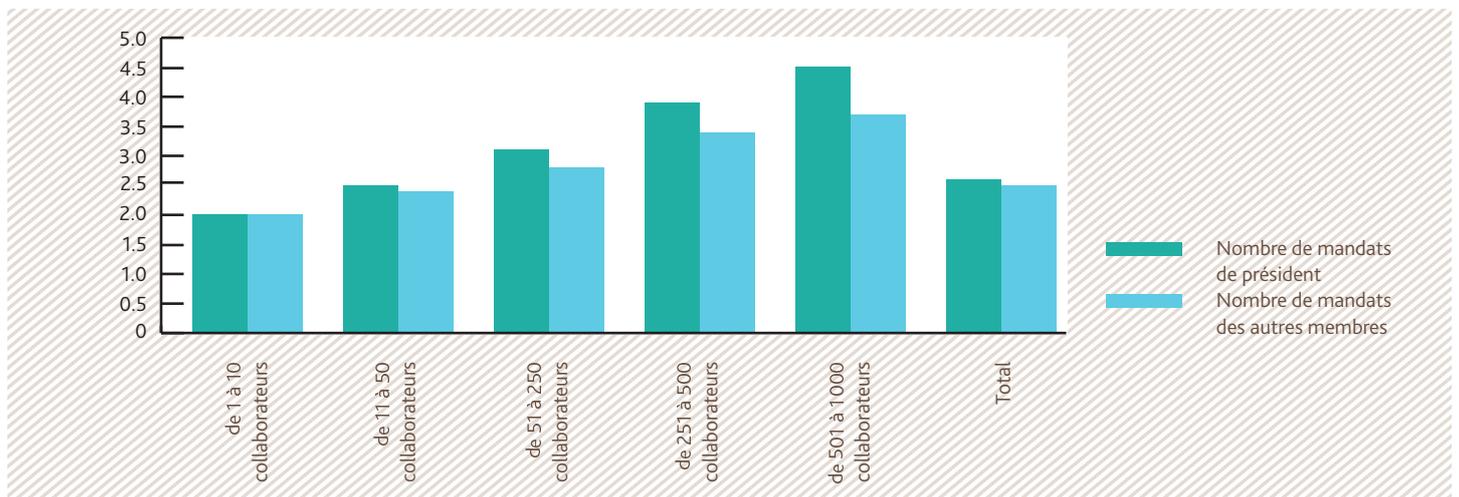
### Nombre de mandats de membre de CA



### Nombre de mandats de membre de CA selon le secteur



### Nombre de mandats de membre de CA selon les effectifs





#### 4.7 Changements parmi les membres du conseil d'administration

Cette année, l'étude BDO des conseils d'administration analyse pour la première fois la fréquence et les motifs des changements de personnel au sein des conseils d'administration.

Au cours des trois dernières années, 42% des entreprises interrogées ont vu la composition de leur conseil d'administration changer. Comme on peut s'y attendre, la part des entreprises dont le conseil d'administration subit des modifications a tendance à augmenter avec la taille du CA et donc avec la taille de l'entreprise. Les raisons des changements intervenus ont été demandées aux entreprises concernées. Le départ lié à l'âge est de loin la raison la plus fréquente. Dans 19% des cas, une évaluation ou auto-évaluation a révélé l'inutilité d'un membre de CA. Dans 14% des cas, l'administrateur est parti de son plein gré en raison d'une charge de

travail trop élevée. Il est toutefois intéressant de noter que les conflits au sein même du conseil (13%) ou les désaccords avec la direction (8%) jouent rarement un rôle.

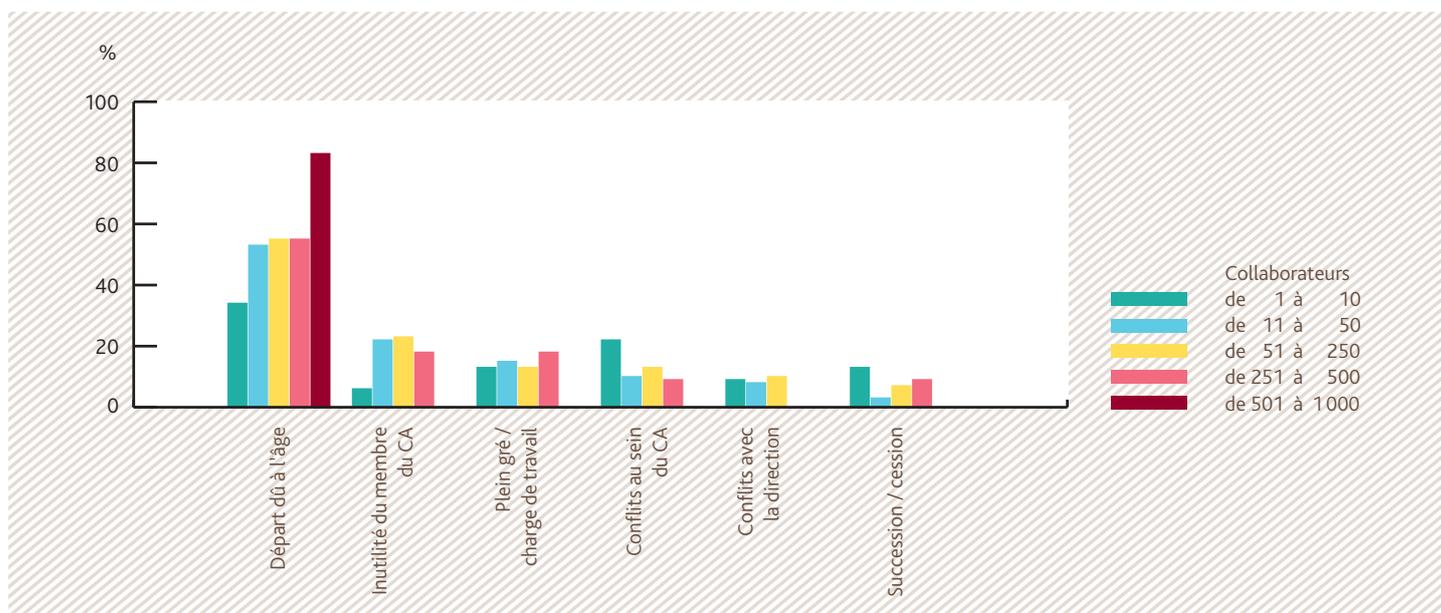
Une analyse plus approfondie a permis de tirer les conclusions suivantes: la fréquence du départ lié à l'âge augmente au gré de la taille de l'entreprise, ce qui s'explique probablement par l'importance supérieure des conseils d'administration des grandes entreprises. Ce qui est plus intéressant de noter, c'est que plus l'entreprise est importante, plus les départs à l'issue de conflits ont tendance à diminuer. Les grandes entreprises semblent donc avoir trouvé des moyens soit de résoudre les conflits naissants avec professionnalisme, soit de choisir des candidats au poste d'administrateur dont l'expérience ou la personnalité contribue davantage à résoudre les conflits ou à les éviter.

#### Fréquence des raisons des changements au sein du conseil d'administration 2014

	Départ dû à l'âge	Inutilité du membre du CA	Plein gré / charge de travail	Conflits au sein du CA	Conflits avec la direction	Succession / cession
<b>Moyenne</b>	51%	19%	14%	13%	8%	6%

Tab. 7

#### Fréquence des raisons des changements au sein du conseil d'administration selon les effectifs 2014



III. 16

## 5 Fonction de contrôle et de suivi du conseil d'administration

Le conseil d'administration est d'une part un organe de surveillance, mais d'autre part l'organe exécutif suprême des sociétés anonymes helvétiques. Dans le cadre de ses activités, il peut exercer une influence plus ou moins grande sur la direction, des conflits pouvant survenir à cette occasion. L'étude BDO des conseils d'administration 2014 analyse pour la première fois la mesure dans laquelle le conseil d'administration surveille et remet en cause les activités de la direction, soumet activement des propositions de nouvelles activités et ne craint pas les désaccords et l'affrontement avec la direction ou au sein même du conseil.

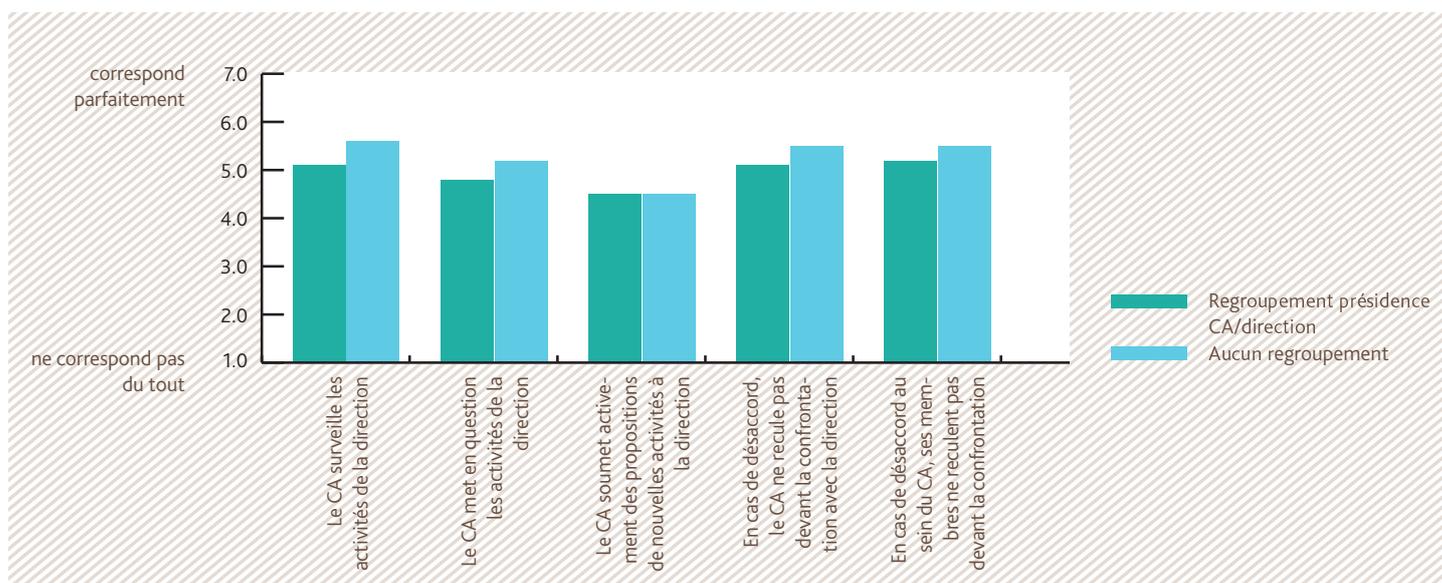
Comme il a été décrit plus haut, il existe un regroupement des fonctions de conduite du conseil d'administration et de direction dans la majorité des entreprises. Mais comme le conseil d'administration et la direction ne se composent généralement pas d'une seule personne et que le conseil d'administration ne comprend la plupart du temps pas que des membres de la direction, il semble judicieux de poser la question même en cas de regroupement.

Il ressort clairement de l'illustration 17 ci-dessous que les présidents de CA sondés ont tendance à supposer que les activités de la direction sont contrôlées et que le conseil d'administration est susceptible de conflits, aussi bien intérieurs qu'extérieurs, à l'occasion de ce contrôle. Dans une mesure légèrement moindre, le conseil d'administration est considéré comme un comité chargé de soumettre activement des propositions de nouvelles activités à la direction.

Conformément aux attentes, la fonction de surveillance et de contrôle est légèrement moins prise au sérieux par les présidents de CA dans leur autoévaluation lorsque la direction et le conseil d'administration partagent certains de leurs membres. Aucune distinction n'existe en ce qui concerne les propositions de nouvelles activités.

Etant donné que les cinq questions précédentes sur l'exercice d'influence et la capacité de gestion des conflits du conseil d'administration sont étroitement liées, aussi bien de par leur contenu que statistiquement, il semble justifié d'établir une valeur indicelle à partir des cinq valeurs indi-

### Exercice d'influence et capacité de gestion des conflits du conseil d'administration

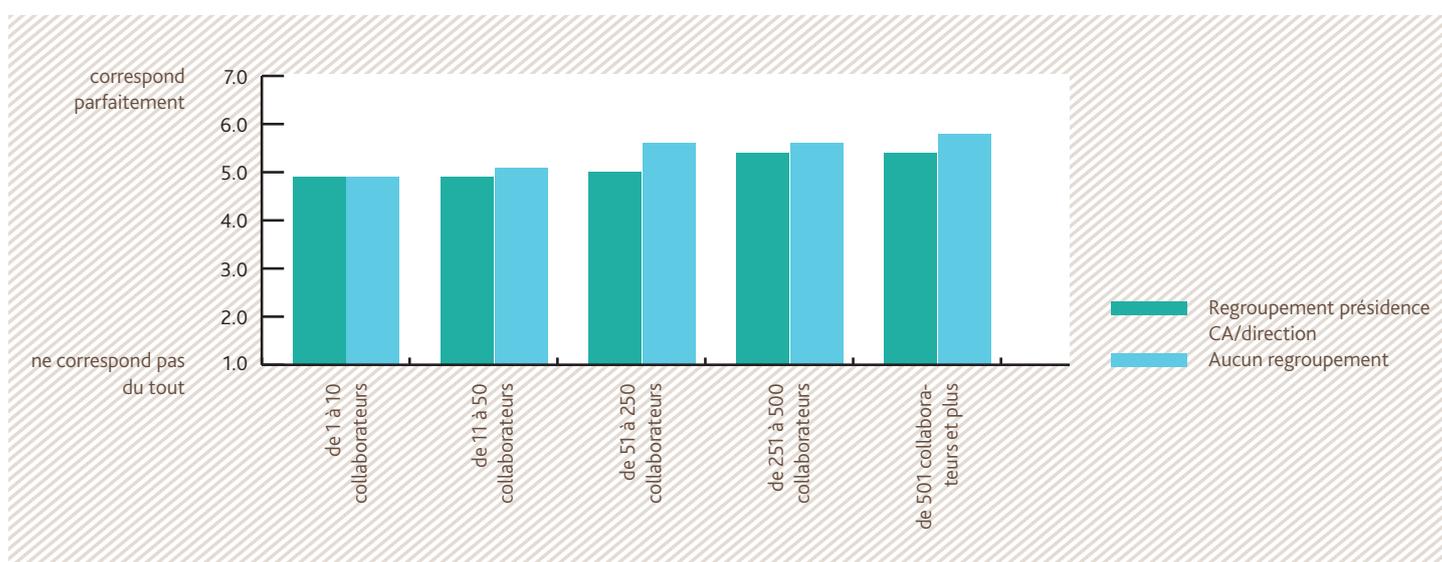


Ill. 17

viduelles. Nous qualifions cet indice de «fonction de contrôle et de suivi» du conseil d'administration. Nous analysons ensuite la mesure dans laquelle le conseil d'administration exerce cette fonction selon la taille de l'entreprise. L'illustration 18 montre que le conseil d'administration prend sa fonction de contrôle et de suivi de plus en plus au sérieux à mesure que l'entreprise gagne en ampleur. Il est intéressant de noter que dans le cas des entreprises les plus petites, le regroupement de la conduite du conseil d'administration et de la direction ne joue aucun rôle. Le CA a tendance à

exercer davantage sa fonction de contrôle et de suivi à mesure que l'entreprise grandit. C'est particulièrement vrai pour les entreprises dont le conseil d'administration et la direction sont entièrement composés de membres différents et un peu moins pour les entreprises dont les deux organes sont regroupés. On peut en conclure que le conseil d'administration des moyennes et grandes entreprises peut exercer sa fonction de contrôle et de suivi le mieux possible lorsqu'il n'existe aucun recoupement entre le CA et la direction.

### Fonction de contrôle et de suivi du conseil d'administration



Ill. 18



## 6 Annexe: méthodologie

### Objectifs de l'enquête

Depuis le début de cette enquête, BDO a défini et suivi les objectifs suivants:

Mener une étude quantitative de la situation des conseils d'administration dans les petites et moyennes entreprises suisses.

Les mesures quantitatives et questions suivantes revêtent un intérêt particulier à cet égard:

- Quels sont les honoraires annuels bruts des administrateurs et leur évolution dans le temps? La moyenne des honoraires annuels bruts des administrateurs est déterminée par la valeur médiane pondérée de la rémunération moyenne des différentes fonctions exercées par le conseil d'administration. A cet égard, la valeur moyenne, mais aussi la rémunération moyenne des différentes fonctions au sein du conseil nous intéressent. De plus, les différences entre secteurs, effectifs, chiffres d'affaires et autres caractéristiques sont analysées.
- Comment sont composés les conseils d'administration: taille, âge, proportion de femmes? Sous quelle forme leurs membres sont-ils indemnisés? Le regroupement des fonctions de direction et de conduite du conseil d'administration est-il fréquent? Quelles sont les principales qualités exigées d'un administrateur dans une entreprise familiale?
- Par ailleurs, il a été demandé en 2014 dans quelle mesure la composition du conseil d'administration avait changé pendant l'année et quelles avaient été les raisons de tels changements, si la rémunération était considérée comme adéquate et dans quelle mesure le conseil d'administration surveillait et remettait en question les activités de la direction et évitait toute confrontation.

### Méthode de l'enquête et taux de réponses

L'enquête a été menée par écrit après acquisition, auprès d'un grand fournisseur d'adresses, des coordonnées de 9 000 présidents de conseils d'administration de sociétés anonymes suisses. Les personnes interrogées ont été déterminées par échantillonnage aléatoire stratifié. Dans les trois catégories de taille (1-10, 11-50 et 51-250 collaborateurs), 3 000 entreprises ont été sélectionnées au hasard et un questionnaire avec enveloppe-réponse a été envoyé personnellement au président de leur conseil d'administration. Les personnes interrogées pouvaient soit compléter le formulaire papier, soit saisir les informations dans un formulaire en ligne.

Sur les 9 000 questionnaires envoyés au total, env. 200 n'ont pas été remis en raison d'un problème d'adresse (erreur ou déménagement). L'échantillon net s'élève donc à 8 800 questionnaires. Au final, 608 questionnaires complétés ont été retournés, dont 538 par courrier et 70 en ligne. Le taux de réponses s'inscrit donc à tout juste 7%, soit au même niveau que lors de l'enquête précédente en 2011. Les 600 entreprises participantes ne comptent pas plus de 1 000 collaborateurs et ont été à la base de la présente étude.

Le type d'échantillonnage (échantillonnage stratifié aléatoire) a entraîné une répartition des tailles d'entreprises légèrement différente de celle de l'édition 2011 de l'étude. Afin de permettre la comparaison des résultats dans le temps, une variable de pondération a donc été introduite afin d'aboutir dans l'échantillon à une répartition des tailles d'entreprise exactement identique à celle de 2008 et 2011. Comme en 2011, les entreprises de plus de 1 000 collaborateurs ont été exclues du calcul des moyennes car ces sociétés versent parfois des rémunérations très élevées qui déformeraient la valeur moyenne.

Les résultats d'un échantillon peuvent être considérés comme représentatifs si la structure des éléments de l'échantillon est comparable à celle de l'ensemble de la population. En ce qui concerne la composition selon la taille des entreprises interrogées, notre échantillon est similaire à la population globale, avec une légère sous-représentation des petites et très petites entreprises et une légère surreprésentation des sociétés de plus de 250 personnes. Cette limitation est toutefois surmontée par la présentation séparée des résultats pour les différentes catégories de tailles.

La réalisation de l'enquête et l'analyse des résultats ont été confiées cette année à Heiko Bergmann et Urs Fueglistaller, de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) de l'Université de Saint-Gall.

### Explication des différentes variables

Au niveau des secteurs, nous avons opté pour une répartition entre les cinq groupes sectoriels suivants:

- «Construction»: secteurs principal et auxiliaire de la construction, économie agricole, horticulture et mines.
- «Industrie»: industrie, secteur manufacturier, approvisionnement en énergie et en eau.
- «Commerce»: commerce, commerce de gros, garagistes/réparateurs, hôtellerie.
- «Banques»: crédit et assurances, services financiers.
- «Prestations de services»: services liés à l'économie (fiduciaire, conseil aux entreprises, cabinet d'avocats, conseil personnel, marketing), informatique, édition, médias, santé, divertissements, éducation, formation, prestations de service pour particuliers, tourisme, ingénierie et services d'architecture, transports, logistique.

## 7 Annexe: tableaux des données

## Rémunération selon les fonctions (en CHF)

	Moyennes			Président du CA		Délégué
	Nombre de sociétés	Moyenne	Moyenne générale**	Ment. val.	Moyenne	Ment. val.
<b>Moyenne générale</b>	600	25 281	25 012	319	34 791	80
<b>Région</b>						
Suisse alémanique	523	24 666	24 378	287	33 618	70
Suisse romande	77	30 266	30 763	31	45 614	10
<b>Secteur</b>						
Construction	34	15 388	18 050	19	27 391	5
Industrie	209	21 829	20 418	115	26 985	34
Commerce	190	31 351	31 130	88	41 076	27
Banques	14	26 528	35 200	12	56 558	
Prestations de services	154	25 967	25 630	84	37 466	14
<b>Effectifs</b>						
1 à 10	156	21 124	18 406	54	21 343	11
11 à 50	274	23 648	23 227	144	31 920	43
51 à 250	138	24 710	24 939	100	34 836	26
251 à 500	22	35 478	46 005	13	84 310	
501 à 1 000	10	53 739	68 550	8	99 140	
<b>Chiffre d'affaires</b>						
jusqu'à moins de CHF 2 mio.	58	19 211	21 023	13	18 759	1
de CHF 2 mio. à moins de CHF 20 mio.	337	20 310	19 116	167	24 479	51
de CHF 20 mio. à moins de CHF 50 mio.	95	22 021	23 331	68	33 916	14
de CHF 50 mio. à moins de CHF 300 mio.	60	44 418	42 806	42	65 837	8
CHF 300 mio. et plus	7	43 531	60 102	7	110 153	1
Aucune donnée	43					

\* Si le nombre de mentions est inférieur à cinq, les valeurs ne sont pas présentées à des fins de respect de la confidentialité.

\*\* Calcul expliqué dans l'annexe sur la méthode.

Tab. 8

du CA	Vice-président du CA		Comité du CA		Membre du CA		
	Moyenne	Ment. val.	Moyenne	Ment. val.	Moyenne	Ment. val.	
	33 416	132	21 127	65	21 844	314	15 224
	29 240	121	21 479	51	23 506	292	15 484
	61 133	11	17 299	13	15 503	22	11 783
	19 432	7	13 285	4	*	17	12 359
	31 834	60	18 970	22	19 502	121	11 854
	37 107	28	21 357	11	35 912	83	21 304
		8	29 871	5	29 556	10	16 657
	35 131	30	24 665	23	18 085	83	14 488
	45 775	18	15 877	8	10 000	60	12 624
	29 822	57	16 510	23	24 987	145	15 000
	34 247	43	21 681	25	18 228	89	14 559
		10	41 425	8	31 517	13	20 140
		4	*	1	*	7	41 556
	*	4	*	3	*	11	21 723
	31 989	59	10 291	26	21 998	175	12 795
	23 659	30	21 088	16	16 551	65	14 891
	72 001	24	35 174	13	27 150	39	21 930
	*	5	49 726	1	*	7	30 776

### Médiane et quartile des rémunérations selon les fonctions (en CHF)

(sans valeurs nulles)	Président du CA			Délégué du CA		
	Q 25	Médiane	Q 75	Q 25	Médiane	Q 75
<b>Moyenne générale</b>	8 000	18 000	35 000	6 000	12 000	20 000
<b>Région</b>						
Suisse alémanique	8 000	18 000	35 000	6 000	12 000	20 000
Suisse romande	9 000	16 800	50 000	9 000	16 800	40 000
<b>Secteur</b>						
Construction	7 000	10 666	30 000	6 000	8 000	47 000
Industrie	8 000	17 000	30 000	7 000	12 000	20 000
Commerce	9 000	15 000	45 000	6 000	15 000	40 000
Banques	8 000	50 000	87 900			
Prestations de services	10 000	20 000	32 700	6 000	10 000	24 000
<b>Effectifs</b>						
1 à 10	5 000	8 300	17 250	8 600	20 000	53 500
11 à 50	8 000	15 000	25 000	5 000	10 000	18 000
51 à 250	12 000	22 500	40 000	10 000	15 000	20 000
251 à 500	50 000	70 000	100 000			
501 à 1 000	30 000	89 500	110 000			
<b>Chiffre d'affaires</b>						
jusqu'à moins de CHF 2 mio.	1 500	6 500	18 500	*	*	*
de CHF 2 mio. à moins de CHF 20 mio.	6 000	10 000	20 000	5 000	10 200	18 000
de CHF 20 mio. à moins de CHF 50 mio.	12 000	20 000	35 000	6 000	16 800	20 000
de CHF 50 mio. à moins de CHF 300 mio.	24 000	48 000	87 900	10 000	20 000	60 000
CHF 300 mio. et plus	50 000	61 000	130 000	*	*	*

\* Si le nombre de mentions est inférieur à huit, les valeurs ne sont pas présentées à des fins de respect de la confidentialité.

Tab. 9

#### Médiane (valeur centrale)

La médiane ou valeur centrale désigne la valeur qui divise en deux parts égales la population: 50% se situent en-dessous et 50% en-dessus.

#### Quartile

Le quartile divise encore une fois ces deux moitiés. 25% des rémunérations enregistrées se situent en-dessous du quartile inférieur, 25% en-dessus.

Vice-président			Comité			Membre du CA		
Q 25	Médiane	Q 75	Q 25	Médiane	Q 75	Q 25	Médiane	Q 75
6 000	12 000	24 000	6 000	12 000	25 000	5 000	10 000	18 000
7 500	12 000	25 000	7 000	12 000	25 000	5 000	10 000	18 000
3 000	5 000	15 000	5 000	12 000	20 000	4 000	7 000	15 000
4 000	4 363	9 000	*	*	*	4 000	10 000	12 000
8 000	14 000	20 000	8 000	12 000	25 000	5 000	10 000	15 000
5 000	9 000	20 000	6 000	9 000	20 000	6 000	10 000	21 000
10 400	31 800	40 000	3 000	25 000	40 000	6 500	15 000	23 000
10 000	18 000	30 000	10 000	15 000	25 000	5 000	10 000	18 000
5 000	6 000	10 400	3 000	5 000	20 000	3 000	6 200	13 396
5 000	10 000	16 000	5 000	9 500	18 000	5 000	8 750	15 000
10 000	16 800	25 000	9 500	14 500	25 000	9 000	12 000	18 000
26 500	36 800	51 000	20 000	31 500	40 000	15 000	21 000	27 400
*	*	*	*	*	*	25 000	50 000	50 000
*	*	*	*	*	*	1 250	3 750	29 250
5 000	8 000	12 000	4 363	7 000	16 000	4 000	7 000	12 000
10 000	16 000	20 500	10 000	17 000	20 000	8 500	12 000	20 000
12 500	31 800	60 000	10 000	15 000	40 000	12 000	20 000	30 000
29 000	30 000	100 000	*	*	*	18 000	25 000	36 000

## Structure d'âge et organisation du conseil d'administration

	Part en % des catégories d'âge				Répartition par sexe en %	
	jusqu'à 39 ans	de 40 à 49 ans	de 50 à 59 ans	plus de 60 ans	Pourcentage de femmes	Pourcentage d'hommes
<b>Moyenne générale</b>	8.2%	23.5%	39.1%	29.3%	15.0%	85.0%
<b>Région</b>						
Suisse alémanique	8.1%	22.9%	39.9%	29.1%	14.9%	85.1%
Suisse romande	8.8%	27.8%	33.2%	30.2%	16.0%	84.0%
<b>Secteur</b>						
Construction	6.4%	26.4%	27.5%	39.7%	16.7%	83.3%
Industrie	7.0%	23.5%	39.1%	30.6%	12.8%	87.2%
Commerce	10.0%	21.2%	37.8%	31.2%	19.3%	80.7%
Banques	3.8%	35.1%	35.9%	25.2%	13.8%	86.2%
Prestations de services	8.4%	24.9%	43.4%	23.3%	12.7%	87.3%
<b>Effectifs</b>						
1 à 10	8.3%	21.0%	42.7%	28.2%	22.5%	77.5%
11 à 50	8.1%	25.4%	39.0%	27.6%	13.9%	86.1%
51 à 250	7.6%	24.0%	36.5%	31.8%	9.7%	90.3%
251 à 500	12.1%	17.6%	33.3%	37.0%	12.1%	87.9%
501 à 1 000	8.0%	18.1%	35.1%	38.8%	11.3%	88.7%
<b>Chiffre d'affaires</b>						
jusqu'à moins de CHF 2 mio.	6.0%	27.0%	42.4%	25.2%	27.1%	72.9%
de CHF 2 mio. à moins de CHF 20 mio.	9.7%	25.1%	38.2%	27.1%	15.8%	84.2%
de CHF 20 mio. à moins de CHF 50 mio.	6.4%	18.3%	43.5%	31.7%	10.9%	89.1%
de CHF 50 mio. à moins de CHF 300 mio.	8.3%	20.8%	36.4%	34.6%	7.9%	92.1%
CHF 300 mio. et plus	4.8%	16.1%	41.2%	35.4%	13.6%	86.4%

Tab. 10

## Structure et organisation du CA

Nombre de CA	Limite d'âge applicable aux membres du CA (pourcentage de oui)	Assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (pourcentage de oui)	Recoupement de personnel (pourcentage de oui)
3.7	11.0%	28.4%	53.7%
3.7	11.4%	27.9%	54.3%
3.7	8.0%	31.9%	49.9%
4.1	10.2%	11.2%	28.1%
3.9	12.1%	27.7%	52.2%
3.1	4.4%	23.1%	61.1%
5.5	48.5%	76.7%	10.9%
3.9	14.4%	35.2%	55.3%
2.9	2.7%	17.5%	75.0%
3.6	8.6%	26.1%	50.5%
4.4	18.3%	40.3%	41.7%
5.5	43.7%	52.9%	29.4%
5.1	38.5%	46.2%	30.8%
2.6	0.0%	13.9%	85.1%
3.4	5.9%	23.2%	59.0%
4.3	18.2%	33.4%	41.2%
5.0	25.5%	52.6%	29.2%
6.9	63.3%	76.6%	0.0%



## 8 Annexe: liste des participants

Les entreprises ci-dessous ont accepté d'être citées:

### A

Abbott AG  
 Abegglen-Pfister AG  
 Abnox AG  
 Aequator AG  
 africa design travel ag  
 Aktiengesellschaft Ernst Hablützel + Co.  
 Aktiengesellschaft Hallenstadion Zürich  
 Alfacel AG  
 Alfred Meili SA  
 algaCom AG  
 Alipro AG  
 Ampco Metal S.A.  
 André SA  
 Andreas Kopp AG  
 ANS Architekten und Planer SIA AG  
 APP Unternehmensberatung AG  
 Arbon Energie AG  
 Arcondis AG  
 Arosa Bergbahnen AG  
 Art Fahnen AG  
 Assurinvest AG  
 Auto AG Uri  
 Auto Leisibach AG  
 AUTO-GRAF AG  
 Autohaus Steffisburg-Thun AG  
 Avet AG  
 Avia AG  
 Awema AG/ Blumer Maschinenbau AG

### B

Bachema AG  
 BalTec Holding AG  
 Baltensperger AG Hochbau Tiefbau Holzbau  
 Bärlocher Steinbruch und Steinhauerei AG  
 Basler Orthopädie René Ruepp AG  
 bb trading werbeartikel ag  
 BDWM Transport AG  
 Beer Holding AG  
 Beer SA Rabiis  
 Behr Bircher Cellpack BBC Gruppe  
 Belfor (Suisse) AG  
 Bergbahnen Engelberg –Trübsee –Titlis – AG  
 Berinfor AG  
 Bernerland Bank AG  
 Bieri & Grisoni S.A.  
 Billerbeck Schweiz AG  
 Binkert Buag AG  
 Bio Groupe AG  
 Biogel AG  
 Bischoff Textil AG  
 BITECH AG Engineering & Consulting  
 BL Blockfabrik AG  
 Blaser Metallbau AG  
 Bodenschatz AG  
 bonainvest Holding AG

Boss Holzbau AG  
 Broadband Networks AG  
 Brunner AG Druck und Medien  
 Buchbinderei Burkhardt AG  
 Büchi AG  
 Bürgi AG Alpnach  
 BUS Ostschweiz AG  
 BWB-Holding AG

### C

Cadar S.A.  
 CAPSA Camille Piquerez SA  
 Careanesth AG  
 cargopack tägi ag  
 Carlo Bernasconi AG  
 Carrosserie Kyburz Autospenglerei  
 und Spritzwerk AG  
 Catrade Sportmarketing AG  
 Cavelti AG  
 Centravo AG  
 Charles Hofer SA  
 Chocolat Bernrain AG  
 Compona AG  
 Cornu & Cie S.A.  
 CSJ Collaction AG  
 Customize AG

### D

Daniel Jutzi AG  
 Daniel Ruchti AG  
 Delli Holding Oberwil AG  
 Dixa AG  
 DMB Technics AG  
 Dolder AG  
 Doris Maritime Services SA  
 Dr. Sigrist AG  
 Dyno AG

### E

Eberhard Holding AG  
 EHS Elektrotechnik AG  
 EJOT Schweiz AG  
 Elan Personal AG  
 Emaform AG  
 EnDes Engineering und Design AG  
 Entreprise de construction, génie civil,  
 J.-P. Mottaz S.A.  
 Enzian Ship Management AG/ SCL Reederei AG  
 Erdgas Obersee AG  
 Erdgas Ostschweiz AG  
 Ergon Informatik AG  
 Ergoswiss AG  
 Erne AG Holzbau  
 Ernest Gabella S.A.  
 Estermann AG  
 Estermann Gipserunternehmen AG  
 esytec AG

Evatherm AG  
 EW Jaun Energie AG  
 EW Sirnach AG

### F

F. Trachsel AG Strassen- und Tiefbau  
 F.G. Ritter AG  
 Fabrizio Razzini AG  
 FARAG Fahrzeug-Reparatur AG  
 Farfalla Essentials AG  
 Farner Consulting AG  
 Felix Transport AG  
 Fernwärme Siggenthal AG  
 First Frame Networkers AG  
 Fischer Papier AG  
 Fischer Precise Group AG  
 Fischer Reinach AG  
 FIVE Informatik AG  
 Flagfood AG  
 FLAWA AG  
 Forellensee-Garage AG  
 Fortima Trading AG  
 Friedrich Gloor AG  
 Fritz Schiess AG  
 Funk Insurance Brokers AG

### G

Gähler und Partner AG  
 Galvabau AG  
 Garage Berger AG  
 Garage Egger AG  
 Garage Lory S.A.  
 Garage Lüscher AG  
 Garage Meyer Suhr AG  
 Garage P. Plüss AG  
 Gaultier Collette S.A.  
 Gebrüder Spiegel AG  
 Geogas Trading SA  
 Gewerbehäus Bad Bubendorf AG  
 GKM Gewerbeküchlmöbel AG  
 Glaeser Wogg AG  
 Glarner Kantonalbank  
 Glatz AG  
 GlaxoSmithKline AG  
 Globogal AG  
 Gossweiler Ingenieure AG  
 Gribi AG Belp  
 GroNova (Schweiz) AG  
 Gubser Textil AG  
 Gummischwarz AG  
 Gustav Gerig AG  
 Gysi AG Chocolatier Suisse

### H

H. Huguenin SA  
 Haecky Gruppe + Kägen Gruppe  
 Hamotec AG

Hans Frankhauser AG Reisen u. Transporte  
 Hans Nebiker AG  
 Hasler Transport AG  
 Hatag Handel und Technik AG  
 Hauser Gärten AG  
 Hebetec Engineering AG  
 Helg + Kaufmann AG  
 Herbonis AG  
 Hermann Dür AG  
 Hirsig Blechtechnik AG  
 Hofast AG Holding  
 Hofgarage Ducommun AG  
 hohlflex ag  
 Humanis AG  
 Hypothekarbank Lenzburg AG

**I**

IBAarau AG  
 ibt Personal AG  
 ibw ag software  
 ICS Identcode Systeme AG  
 Ifanger AG  
 Imwinkelried Lüftung und Klima AG  
 InduPart AG  
 Infoniqa SQL AG  
 Ingenieurbüro K. Lienhard AG  
 InterArt of Cashmere World AG  
 Interdelta S.A.  
 Interkauf AG

**J**

Joya Schuhe AG  
 Jucker Farm AG  
 Jungfrau Tours AG

**K**

Kaufmann AG  
 Keigel AG  
 Kessler & Co. AG  
 Killer Ladenbau AG  
 Kolping Krankenkasse AG  
 Krieger AG Planung & Stalleinrichtung  
 Küchenfabrik Muotathal AG  
 Kurt Keller AG

**L**

L. Klein AG  
 La Grande-Pièce Holding SA  
 Laboratorium Dr. G. Bichsel AG  
 Lagen SA  
 Lagerhaus Lohn Maison Virchaux AG  
 Lamineries Matthey S.A.  
 Lang & Co. AG  
 Läng Schreinerei und Küchenbau AG  
 Langenfeld Garage AG  
 Laubscher Präzision AG

Leuenberger Medizintechnik AG  
 Lienhardt & Partner Privatbank Zürich AG  
 Lipid AG  
 Littlebit Technology AG  
 Liwatec AG  
 Locher Bewehrungen AG  
 Lor. Giuriani AG

**M**

Marti AG, Bauunternehmung, Steinbruch  
 und Ingenieurbüro  
 Martin Lenz AG Generalunternehmung  
 Matériaux Plus SA  
 Max Schweizer AG  
 MayBa.ch SA  
 Medicoat AG  
 Merbag Holding AG  
 Merial Vertriebs AG  
 Metalem SA  
 Metallit AG  
 Metallwalswerk AG Menziken  
 Michel Gruppe AG  
 Mietcar AG Autovermietung und Leasing  
 Mirad Microwave AG  
 MMS AG Membrane Systems  
 mobil Werke AG  
 Mobitel AG  
 Mügeli Metalltechnik AG  
 Mühleggbahn AG  
 Multiforsa AG  
 Mungo Befestigungstechnik AG

**N**

Neidhart + Schön Group AG  
 NetZulg AG  
 Niki's Chur AG  
 Nouvag AG  
 Nyffenegger Storenfabrik AG  
 Obrist Bauunternehmung AG, Obrist Beton AG,  
 Obrist Baugeräte AG  
 Ochsner AG  
 Omnicom Media Group Schweiz AG  
 Opdebeek SA  
 Otto Notter Holding AG

**P**

Packimpex AG  
 ParCom Systems AG  
 Paul Forrer AG  
 Paul Herzog AG  
 Peak Holding AG  
 PEKA Pinselfabrik AG  
 Peka-Metall AG  
 Pencilularas Motta Naluns Scuol-Ftan-Sent SA  
 Pharma Medica AG  
 Pistor Holding Genossenschaft  
 Plantes et Fleurs SA

Polygena-Gruppe  
 Polygon Chemie AG  
 pom + Group AG  
 Practica AG  
 Prevent AG  
 Proplaning AG  
 PUA Reinigungs AG  
 Pumilia AG

**Q**

QuoVadis Trustlink Schweiz AG

**R**

Rauscher & Stoecklin AG  
 Remei AG  
 René Faigle AG  
 Renggli AG Schötzt  
 Ressorts Industriels S.A.  
 Rhenus Alpina AG  
 Rigi Bahnen AG  
 Robusta AG  
 Rodi Fructus AG  
 Roland Meier AG  
 Roschi Rohde & Schwarz AG  
 Rotel AG  
 Roth AG Rümliang  
 Rotoflex AG  
 ruweba kommunikation ag  
 RW Travelclub Bern AG

**S**

S.O.L.-Silk Opportunities Ltd.  
 Sabag Holding AG  
 Sammelplatz-Holding AG  
 Sanavita AG  
 säntis packaging ag  
 Saphir Group AG  
 Sarna Plastec AG  
 Sateldranse S.A.  
 Schällibaum AG  
 Schneider Stahlbau AG  
 Schöb AG  
 Schrämli Holding AG  
 Schreinerei Schneider AG  
 Schubarth + Co. AG  
 Schunk AG  
 Schwarzbuebe Garage  
 Schweizer Electronic AG  
 Schweizer Rheinsalinen AG  
 Schweizerische Bodenseeschiffahrts-  
 gesellschaft AG  
 SCS Supercomputing Systems AG  
 Seckler AG  
 Sefil tec Separation- und Filtertechnik  
 Engineering AG  
 Serbeco SA  
 SFS Holding AG

Sieber Transport AG  
Siemens Healthcare Diagnostics AG  
Sildamin AG  
SN Energie AG  
Société fribourgeoise d'animation  
touristique SA  
Solarteam AG  
Solvalor fund management S.A.  
Sphinx Werkzeuge AG  
Spoerry 1866 AG  
Sportlife Buri AG  
Springfix AG  
Stäger & Co AG  
Stähler Suisse SA  
Stallergenes AG  
STEF Suisse SA  
Sterngarage AG  
Stöcklin Reisen AG  
Strico AG  
Stücheli Architekten AG  
Stutz Holding AG  
Swissfeed AG  
swissplast AG

**T**

Technitours L'Atelier du voyage SA  
Tecno Zug AG  
Thali AG  
Thermoplan AG  
Tisch & Stuhl Willisau AG  
Top Caredent AG  
TOPWORK AG Executive Search  
Tourasia Roemer AG  
Turben-Garage AG

**U**

UCM AG  
Universal-Job AG  
Upgrade Solutions Ltd. (USL)  
Urben + Kyburz AG  
Urner Kantonalbank

**V**

Variosystems AG  
VC-Vertriebs AG  
Vetterli Schnittblumen AG  
VetterliChemie AG  
Vital AG  
Voegtlin-Meyer AG  
Vogel Architekten AG  
VR AG

**W**

W&W IMMO INFORMATIK AG  
W. + J. Kobel AG Baugeschäft  
W. Kündig & Cie AG

Wälli AG Ingenieure  
Walser + Co. AG  
Wandfluh AG  
Wandfluh Produktions AG  
Webaria AG  
Weber Mécanique S.A.  
Werner Blunier AG  
Wetzel AG  
Willy Marti Holzbau AG  
Wimo AG  
Witec AG  
Witschi Electronic AG  
Wolgensinger AG  
WS-Skyworker AG

**Y**

Ymatron AG

**Z**

Zaugg Bau AG  
ZF Services Schweiz AG  
Zingg-Lamprecht AG  
ZKD Büromöbel AG  
Zubler AG  
Zünd MobilCenter Holding AG  
Zürcher Oberland Medien AG





imprimé en  
suisse

# BDO SA

[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

Aarau	Tél. 062 834 91 91
Affoltern a. A.	Tél. 043 322 77 55
Altdorf	Tél. 041 874 70 70
Baden-Dättwil	Tél. 056 483 02 45
Bâle	Tél. 061 317 37 77
Berne	Tél. 031 327 17 17
Bienne	Tél. 032 346 22 22
Berthoud	Tél. 034 421 88 11
Coire	Tél. 081 403 48 48
Delémont	Tél. 032 421 06 66
Frauenfeld	Tél. 052 728 35 00
Fribourg	Tél. 026 435 33 33
Genève	Tél. 022 322 24 24
Glaris	Tél. 055 645 29 30
Granges	Tél. 032 654 96 96
Herisau	Tél. 071 353 35 33
Lachen	Tél. 055 451 52 30
Laufon	Tél. 061 766 90 60
Lausanne	Tél. 021 310 23 23
Liestal	Tél. 061 927 87 00
Lugano	Tél. 091 913 32 00
Lucerne	Tél. 041 368 12 12
Olten	Tél. 062 387 95 25
Sarnen	Tél. 041 666 27 77
Sion	Tél. 027 324 70 70
Soleure	Tél. 032 624 62 46
Saint-Gall	Tél. 071 228 62 00
Stans	Tél. 041 618 05 50
Sursee	Tél. 041 925 55 55
Wetzikon	Tél. 044 931 35 85
Zoug	Tél. 041 757 50 00
Zurich	Tél. 044 444 35 55